

تشارلز جاي فومبرون

سيز بي. أم. ڤان ريل

المال والشهرة

كيف تبني الشركات الناجحة سمعة رابحة

«يتعمّق كتاب **المال والشهرة** في إحدى أصول الشركات القيّمة ولكن المحيّرة: سمعتها. في جونسون أند جونسون، نوافق على فرضية المؤلف: حيث تبدأ السمعة القوية بقيم تنظيمية معلن عنها بوضوح ومحافظ عليها بدقة تجعل موظفي الشركات ومستهلكيها وعملائها اليوم يقدّرون النزاهة أكثر فأكثر فيما يطالبون أيضاً بنوعية وأسعار جيدة».

– ويليام سي والدون، رئيس مجلس إدارة جونسون أند جونسون ورئيس مسؤوليها التنفيذيين.





تأليف

تشارلز جاي فومبرون - سيز بي. أم. ڤان ريل

ترجمة

جنيفر عطية

مراجعة وتحرير

مركز التعريب والبرمجة





يتضمن هذا الكتاب ترجمة الأصل الإنكليزي
Fame & Fortune

حقوق الترجمة العربية مرخّص بها قانونياً من الناشر
FT Prentice Hall

بمقتضى الاتفاق الخطي الموقّع بينه وبين الدار العربية للعلوم ناشرون، ش.م.ل.

الطبعة الأولى
1430 هـ – 2009 م

ISBN: 978-614-02-0794-3



عين التينة، شارع المفتي توفيق خالد، بناية الريم
هاتف: (+961-1) 785107 - 785108 - 786233
ص.ب: 13-5574 شوران - بيروت 2050-1102 - لبنان
فاكس: (+961-1) 786230 - البريد الإلكتروني: bachar@asp.com.lb
الموقع على شبكة الإنترنت: http://www.asp.com.lb

التنضيد وفرز الألوان: أبجد غرافيكس، بيروت - هاتف (+9611) 785107
الطباعة: مطابع الدار العربية للعلوم، بيروت - هاتف (+9611) 786233

المقدمة

التوّرط في مسائل السمعة

إذا نظرنا في الصحف، نلاحظ أنّ الأخبار عالمياً تتناول موضوع سمعة الشركات. ولكن للأسف، معظم هذه الأخبار سلبية وتزعم سلوكاً مخادعاً من مسؤولين تنفيذيين أوائل متهمين بتضليل المستثمرين والمستهلكين. فلنعرض بعض مقالات الأخبار من ربيع 2003:

- وافقت عشر شركات من بين أكبر شركات وول ستريت المالية على دفع حوالى 1.4 مليار دولار أميركي وعلى اعتماد إصلاحات لحلّ الادعاءات بأنّها أصدرت تقديرات أسهم منحازة بهدف إغراء شركات الأعمال المصرفية الخاصة بالاستثمار. وقد طالبت التسوية، التي شملت الصناعة بأكملها والتي لم يُسبَق إلى مثلها، بأحد أكبر الجزاءات التي فرضها منظمو الأوراق المالية على الإطلاق. ستغيّر التسوية طريقة تعامل شركات الاستثمار الرئيسية، وقد ركّزت بشكل خاص على سيتيغروب وماريل لينش وجاي بـي مورغن تشايس وكريدي سويس فيرست بوسطن. وأهم من ذلك، وافقت شركات السمسرة على قطع الروابط العسيرة القائمة بين أبحاث المحللين الماليين والأعمال المصرفية الخاصة بالاستثمار؛ وعلى إنفاق مبلغ إجمالي قدره 432.5 ملايين دولار أميركي خلال فترة خمس سنوات على الأبحاث حول الأسهم المستقلة لصالح عملائها؛ وعلى تمويل برنامج تعليم للمستثمرين بقيمة 80 مليون دولار أميركي. وتم تخطيط إنشاء صندوق يتضمّن 387.5 ملايين دولار أميركي للتعويض على عملاء عشر شركات؛ سيتم دفع غرامات بقيمة 487.5 ملايين دولار أميركي للولايات وفق عدد سكانها.
- أعلنت لجنة الأوراق المالية والتبادل الأميركية أنّها تخطط لتوجيه تهمة غشّ مدني بحقّ شركة المحاسبة العملاقة كيه بيي أم جي، شركة محدودة المسؤولية، لدورها في أعمال المحاسبة الخاصة بشركة زيروكس. وقد دفعت هذه الأخيرة في العام الماضي ما مقداره 6.4 مليارات دولار أميركي لتسوية تهم غش محاسبية وجهتها إليها لجنة الأوراق المالية والتبادل الأميركية، ما شكّل إحدى أبرز عمليات إعادة الإعلان (البيانات المكرّرة) في تاريخ الشركات. وسط التحقيق الذي أجرته لجنة الأوراق المالية والتبادل حول دور كيه بيي أم جي كمدقق في شركة زيروكس، أجري تحقيق آخر بشأن ما إذا كان قد بالغ المدقق في تحيزه لزيروكس إلى درجة أمسى فيها دوره كمراقب عام ثنائياً. هذا وكيه بيي أم جي مستهدفة في الدعاوى التي أقامها مساهمون بحقّ سلسلة المتاجر التابعة لشركة رايت أيد التي اعترفت أنّها بالغت في إعلان مداخيلها بأكثر من مليار دولار أميركي خلال عامين، فضلاً عن شركة لرناوت أند هوسبـي سبيش برودكتس أن. في. التي انهارت بعد اعترافها بأعمال غش ضخمة، بما فيها تلفيق 70 بالمئة من المبيعات في أكبر وحدة لها.
- اتهمت لجنة الأوراق المالية والتبادل الأميركية شركة هالثساوث الأميركية المزوِّدة للخدمات الصحيّة، ورئيس مجلس إدارتها المدير العام التنفيذي ريتشارد أم. سكراشي بأعمال غش محاسبية ضخمة. وقد زعمت شكوى اللجنة أنّ شركة هالثساوث بالغت في إعلان أرباحها بانتظام منذ العام 1999 بمبلغ 1.4 مليار دولار أميركي على الأقل لكي تحقق توقعات وول ستريت حول الأرباح أو تتخطاها. وقد طابقت الزيادات الكاذبة في أرباح الشركة زيادات كاذبة أيضاً بأصولها. بحلول الربع الثالث من العام 2002، كانت أصول هالثساوث مُبالغاً فيها بما لا يقل عن 800 مليون دولار أميركي. وقد أقرّ ويستن أل. سميث، رئيس المسؤولين الماليين في هالثساوث، بالذنب بتاريخ 20 آذار/مارس تجاه التهم الإجرامية بالمصادقة على سجلات مالية غير صحيحة مصمّمة لتضخيم عائدات الشركة وأرباحها بمئات الملايين من الدولارات. حتى تاريخنا، أقرّ ثمانية مسؤولين أوائل في شركة هالثساوث بالذنب في الغش المذكور.
- أن‌ـزلت شركة إنتربابليك، عملاق الاتصالات الثاني عالمياً، درجة رئيس مجلس إدارتها ورئيس مسؤوليها التنفيذيين جون دونر إثر كشف الشركة عن اضطرارها إلى إعادة إعلان أرباحها مخفّضة بحوالى 181.3 ملايين دولار أميركي بسبب الأخطاء المحاسبية في وكالة الإعلان ماك كان - أريكسون التابعة لها، مما أدى إلى تحقيق فدرالي. في الأسابيع السابقة، خفّضت خدمات التصنيف من‌ـزلة دين الشركة عدة مرات، وصولاً إلى مستوى واحد فوق أسوأ مرتبة.
- أظهرت سجلات البريد الإلكتروني أنّ فرانك كواترون، نجم كريدي سويس فيرست بوسطن، كان على علم بأنّ الشركة قيد تحقيقات تنظيمية عدة فضلاً عن تحقيق جنائي لممارساتها الخاصة بالاكتتابات العامة الأولية حين حثّ زملاءه على التخلّص من ملفات وملاحظات مدوَّنة وتحاليل تقييم وغيرها من

المذكّرات الداخلية بغية حماية الشركة من أي دعاوى قضائية. علماً أنّ هذا الإتلاف محظّر متى تبدأ دعوى أو يُستهل تحقيق. كان السيد كواترون قد اكتسب شهرته كأحد أقوى مصرفيي الاستثمار خلال ازدهار أسهم التكنولوجيا حين أدخل إلى السوق هو وكادر من مصرفيي الاستثمار في سيليكون فالي بعض أكبر الاكتتابات العامة الأوليّة وأكثرها ربحاً في ذلك العهد، بما فيها اكتتابات نتسكايب وأمازون ولينوكس.

■ قدّم سيز فان دير هوفن، رئيس المسؤولين التنفيذيين في شركة أهولد، ومايكل مورس، رئيس مسؤوليها الماليين، استقالتيهما إثر تهم بشوائب محاسبية في عمليات عملاق البقالة الهولندي في الولايات المتحدة الأميركية. وأعلنت شركة أهولد أنّ مشاكل المحاسبة أدّت بها إلى المبالغة في إعلان أرباحها التشغيلية المقدّرة بمبلغ 500 مليون دولار أميركي للعامين 2001 و2002: سقطت أسهمها بنسبة 67 بالمئة وأمست تساوي اليوم فقط عُشْر ما كانت تساويه في أوج غنى الشركة في أواسط العام 2001. تخضع شركة أهولد اليوم إلى تحقيق من قبل مكتب المحاماة الأميركي في نيويورك ولجنة الأوراق المالية والتبادل الأميركية وسوق الأوراق المالية يورونكست في أمستردام. بتاريخ 8 أيار/مايو 2003، بلّغت الشركة عن مغالاتها في إعلان الأرباح التي حققتها من وحدتها فودسيرفس في الولايات المتحدة الأميركية بحوالى 880 مليون دولار أميركي من خلال أعمال مسؤولين تنفيذيين في الشركة. ففاق هذا الرقم التقديرات الأوّلية التي زوّدها البائع بالتجزئة الهولندي بحوالى 380 مليون دولار أميركي.

■ أعلنت شركة باير، شركة مساهمة، عملاق المنتجات الكيماوية والأدوية، استمرارها في بذل الجهود بغية تسوية ما يفوق 7,200 دعوى قضائية مرفوعة ضد الشركة بسبب بايكول، الدواء لمحاربة الكوليسترول الذي ابتكرته. تم سحب المنتج بايكول من الأسواق في آب/أغسطس 2001 إثر حدوث مئات الوفيات عالمياً. تقترح مستندات الشركة، بما فيها رسائل إلكترونية وشهادات خطيّة محلّفة، أنّ بعض المسؤولين في باير كانوا يدركون مخاطر بايكول المحتملة قبل أن تسحبه الشركة من الأسواق بكثير. إذا تم إثبات حالة إهمال، يُتوقّع أن تعرّض الدعاوى القضائية الشركة إلى مطالب تفوق 5.4 مليارات دولار أميركي. نتيجة لذلك، تتّجه أسهم الشركة نـزولاً فيما يتجنّب المحققون الالتزامات غير الأكيدة.

■ أكّد المدّعون العامون الألمان التهم الموجّهة ضدّ جوزف أكرمان، رئيس المسؤولين التنفيذيين في دويتش بنك، لخيانة الأمانة من جراء موافقته على دفعات تفوق 100 مليون دولار أميركي للمسؤولين في شركة مانسمان في آخر أيام صراع السلطة بينها وبين مجموعة فودافون في بريطانيا. السيد أكرمان هو أحد أعضاء مجلس إدارة شركة مانسمان السابقين الذين تم اتهامهم بسوء استخدام أموال الشركة لدفع تعويضات الفَصل والعلاوات لكبار المدراء. في حال أُثبت ذنب المدعى عليهم، قد ينتهي بهم الأمر بعشر سنوات في السجن.

وتطول القائمة، كل مكوّن فيها أكثر إيذاء من التالي. وتظهر تقارير حول جرائم الشركات المزعومة هذه إثر وابل من الإفشاءات خلال العام 2002 عن إفراط وغش من قبل مسؤولين أديّا إلى زوال أسماء شركات رئيسية كإنرون وأندرسن وأدلفيا، وإلى المخاطرة باستمرارية شركات أخرى كورلد كوم وأومنيميديا لمارثا ستيوارت، وإلى التسبّب بأزمات خطرة متعلقة بالثقة في قطاع الشركات.

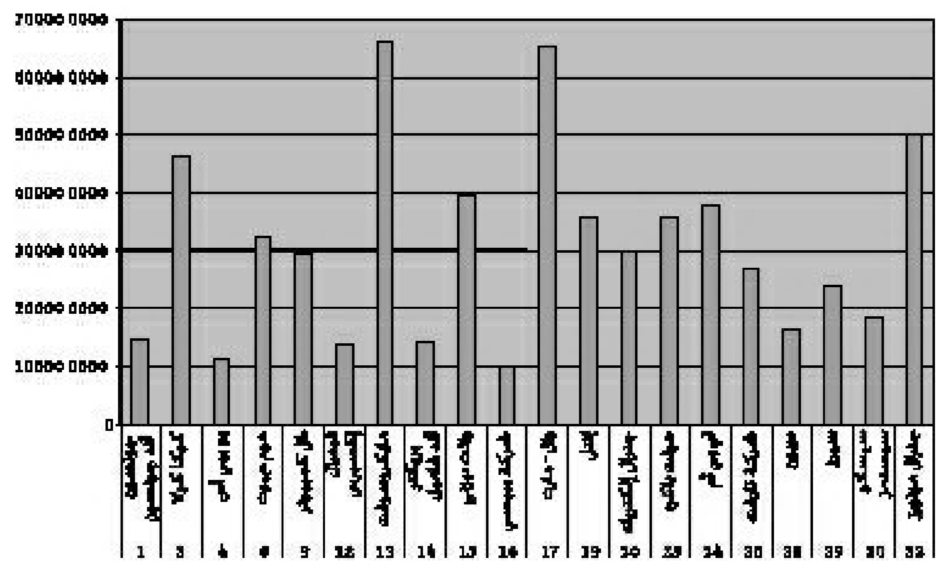
بيد أنّ الأخبار ليست جميعها بسيئة. ففي شباط/فبراير 2003، طوّر هاريس إنتراكتيف ومعهد السمعة أحدث تصنيف للشركات عن طريق عيّنة تمثيلية من المستهلكين الأميركيين. وأظهرت النتائج بعض الاكتشافات المثيرة للاهتمام. من ناحية، على الرغم من الاضطراب العظيم والاقتصاد المتشائم والفضائح المالية في الشركات والاحتمالات المتزايدة لوقوع حرب في العراق، لا يزال الرأي العام في الولايات المتحدة الأميركية يثق بالكثير من شركاته الكبرى. فحافظت شركات رئيسية كجونسون أند جونسون - القائد الدائم في عمليات المسح هذه - وكوكا كولا ومايتاغ ودل وسوني وبيي أند جي وفيدكس وديزني ووال - مارت وإنهويزر - بوش وساوثوست إيرلاين‍ـز، على سمعتها المتينة. كما يظهر هذا الكتاب، لا عجب، أنّ هذه الشركات تعرف قيمة سمعتها وتديرها على هذا الأساس. يوماً بعد يوم، تثبت السمعة أنّها أصل مرن في بعض الشركات وسط سوق عسيرة.

أما نتيجة ثانية، فتضمّنت الاعتراف بخدمة عملاء مثالية. في زمن حيث يشك

عملاء شركات كثيرون من القطاعات كافة بتركيز الشركة وعِوَل منتجاتها، مَن أفضل من شركة هارلي - دايفدسون، شركة حملها تكريسها المخلص لعملائها من شفير الإفلاس إلى تبوّؤ مرتبة مثالية ورائدة بين شركات الدراجات النارية، للانضمام إلى قائمة أعلى الشركات تصنيفاً في الولايات المتحدة؟ كما ويشير كل من صعود يو بيي أس في اللائحة لتصبح بين الشركات العشر الأولى وارتفاع هوم ديبوت إلى المرتبة الثامنة إلى نجاح الشركة في إرضاء العميل، إن عبر تسليم الرزمات على نحو موثوق أو عن طريق تزويد منتجات عالية الجودة بسعر مقبول. وانضمت جنرال مايلز أيضاً إلى القائمة لاهتمامها الخاص الثابت والمستمر بتسليم منتوجات جيدة النوعية إلى عملاء راضين.

وأخيراً، وعلى الرغم من المناخ الاقتصادي المضطرب، تمكنّت بعض الشركات من تحسين سمعتها في العام 2002. كشركة بريدجستون/فايرستون ودايملركرايسلر وهوم ديبوت وسيرز ويو بيي أس وزيروكس. خرجت بريدجستون/فايرستون من هزيمتها في عالم الدواليب بحالة أفضل بقليل من شريكها السابق فورد. لا تزال الشركة الصانعة للدواليب ضعيفة ولكنها أحرزت تقدّماً ملحوظاً منذ العام الماضي على عكس فورد. تتقدّم كل من شركتي البيع هوم ديبوت وسيرز ببطء، بدعم من العملاء المطالبين بأسعار معقولة. وتقوّت شركة صنع السيارات الفخمة دايملركرايسلر من إزالة الانشقاق الداخلي بين الولايات المتحدة الأميركية وألمانيا. وتخطّت يو بيي أس بنجاح تهديد إضراب الموظفين، وسوّت زيروكس شوائبها المحاسبية الضخمة مع الحكومة، فتحسّنت سمعة كلتيهما بشكل مفيد وملحوظ.

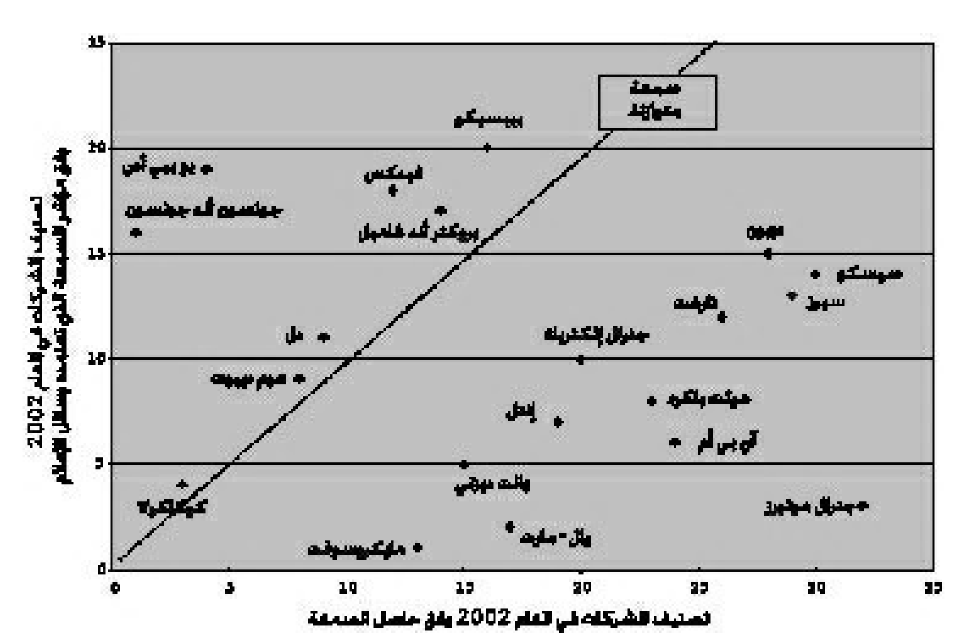
يظهر الرسم 1-1 تحليلاً يمزج بين استطلاع آراء المستهلكين ونتائج تحليل مستقل للتغطية الإعلامية أجرته ديلاهاي - ميديالينك ومعهد السمعة. يظهر تحليل المحتوى الإلكتروني الخاص بتغطية إعلامية لأكبر الشركات الأميركية في العام 2002 كيف صوّرت وسائل الإعلام (المقروءة والمُذاعة) سمعة الشركات التي احتلّت أعلى مراتب في التصنيف الناتج من استطلاع آراء المستهلكين. تبوأت كل من مايكروسوفت ووال - مارت المرتبتين الأوليين في التصنيف الذي قامت به وسائل الإعلام، وتلتهما شركتا جنرال موتورز وكوكا كولا.



الرسم 1-1: ربط التغطية الإعلامية بوجهات نظر المستهلكين.

يقارن الرسم 1-2 بين مجموعتي التصنيف اللتين تم الحصول عليهما من المستهلكين ووسائل الإعلام. تشير النتائج إلى ما يلي:

- تنعم كل من مايكروسوفت ووال - مارت وجنرال موتورز بتغطية إعلامية أفضل مما تستحقها بنظر المستهلكين. افتراضاً أنّ الإعلام يفهم وضع الشركة الحقيقي بصورة أوضح، يقترح الرسم أنّ هذه الشركات الثلاث قادرة على تحسين مكانتها العامة عن طريق تنظيم تواصلها مع عملائها بدقة وفعالية أكبر.
- تكسب كل من كوكا كولا وهوم ديبوت ودل كمبيوتر وبروكتر أند غامبل وفيدكس بيبسيكو سمعة أكثر توازناً بنظر المستهلكين ووسائل الإعلام. يقترح الرسم أنّها تطبق استراتيجياتها التواصلية بثبات عبر سبل التواصل.



الرسم 1-2: المقارنة بين تصنيف المستهلكين وتصنيف وسائل الإعلام للشركات في العام 2002.

- وفق المستهلكين، يصنِّف الإعلام شركتي جونسون آند جونسون ويو بيي أس أقل مما تستحقانه نسبياً. ويقترح الرسم أنّ هاتين الشركتين قادرتان على تحقيق مكاسب بالتركيز على تحسين علاقاتهما مع الإعلام لتعزيز رأي المستهلكين الأقوى بهما. بالتالي، هاتان الشركتان معرضتان إلى خطر خسارة سمعتهما لدى الرأي العام مع مرور الوقت نتيجة لعدم إحراز تغطية إعلامية أفضل.

يزوّد التحليل المشترك لمحة مفيدة. فيقترح وجهة النظر التي نؤيّدها في هذا الكتاب: تعكس السمعة رأي وابل من أصحاب العلاقة المعنيين بالشركات؛ أي تشكّل السمعة دالة عن طريقة تواصل الشركات مع وسائل الإعلام من جهة والرأي العام من جهة أخرى. حين تُظهر الشركة الموثوقية والثبات والشفافية، تكسب المجد والشهرة في صفوف الرأي العام والإعلام على حد سواء. إذا فازت جونسون أند جونسون بالمرتبة الأولى وفق الرأي العام، فذلك بفضل رسائلها القوية التي تظهر مشاعر العناية بالعميل والتعلّق العاطفي - وهما سمتان لا تتعلّقان كثيراً بالتصنيف بنظر وسائل الإعلام. وإذا حازت شركة كوكا كولا على نتائج عالية من كل وسائل الإعلام والرأي العام على حدٍّ سواء، فذلك بفضل رسائلها المقنِعة التي تُظهر كليّة وجودها وانتعاشها والتي تحوز على إعجاب الإعلام والرأي العام على حدٍّ سواء. وإذا حققت فيدكس نتائج متوازنة بين الرأي العام ووسائل الإعلام، فذلك بفضل رسائلها الثابتة والمعقولة التي تعكس ثبات الشركة وعِوَلها وخدمتها.

تلك هي الفرضية التي نثبتها في :

على أمل أن ينال هذا الكتاب إعجابك.

الفصل – 1: لما تهم السمعة

يعرف كل من يتابع الأخبار أنّ السمعة تهم. تم القبض على مصرفيّ يسرق الأموال من درج النقود؛ تم اتهام مدير بتسريب معلومات داخلية من شركته إلى أصدقائه وأفراد من عائلته، مما مكّنهم من كسب المال عبر المتاجرة بأسهم الشركة؛ تم اتهام شركة نفط بردم مواد كيماوية سامة تسرّبت إلى خزان مياه إحدى المناطق وتسببت بزيادة معدلات مرض السرطان على نحو لا يُصدق. يمطر الصحافيون والإعلانيون وابلاً من هذه الأخبار علينا يومياً.

ما الذي يجذب اهتمامنا؟ غالباً ما تلفتنا عناوين مدوّنة بالأحرف العريضة تعلن أحداثاً ومسائل مفاجئة وعنيفة: فضائح وحوادث ووفيات وأزمات - وأحداثاً سلبية تظلل سمعة الشركات والأفراد. وينجذب قدر غير متكافئ من هذا الاهتمام إلى أشخاص نميّز أسماءهم، قادة صناعة أو رجال سياسة في أغلب الأحوال. في النهاية، نحن حضارة مشاهير وتمتد الشهرة أيضاً إلى الشركات التي أصبحنا نألفها من المنتجات التي تصنعها. نتعرّف إلى هؤلاء الأشخاص بفضل هالة الشهرة التي تحيط بهم - هالة أعمالهم السابقة التي قد أنشأت إلى حدّ ما حول أسمائهم.

لكن هل تهم هذه السمعة حقاً؟ هذا هو دائماً السؤال الأول الذي يطرحه النقاد والمتحمسون على حدٍّ سواء. هل يجب علينا أن نفكر في السمعة، أو أن نركز فقط على الأمور الرئيسية التي تكسب السمعة؛ كالعائدات والمصاريف؟ إذا أجبنا بنعم، إذا قلنا إنّ السمعة تهم من دون أدنى شك، فلا يمكننا تجنّب الوصول إلى السؤال الأعمق: هل يمكن إثبات ذلك علمياً؟ إليك رأينا حول الموضوع.

لِمَ تهمّ السمعة؟

إجابتنا عن السؤال "هل السمعة تهم؟" هي بإيجاز: "نعم". هذه أخبار سارة وإلا لما كنا نؤلف هذا الكتاب. أما إجابتنا عن السؤال " تهم السمعة؟"، فهي أكثر تعقيداً. في الحقيقة، يفاجئ هذا السؤال الأكاديميين المدربين على الدوام، نظراً إلى توفّر وابل من المؤلفات حول الموضوع والتي تشرح كيف يتخذ الناس القرارات، ليس فقط على أساس الواقع بحدّ ذاته، بل أيضاً بالاستناد إلى

للواقع، سواء أكانت دقيقة أم لا. بيد أنّ تجزئة هذه المؤلفات وتعدد فروعها يشكّل من دون شك أحد أسباب قلة معرفة الناس بها. قد تفكّر في أنّ الجميع يعلم هذا الأمر بكل تأكيد. فهو نابع من الفطرة. لكن من الواضح أنه ليس كذلك نظراً إلى منطق الأعمال السائد الذي يصرّ على أوجه اتخاذ القرارات العقلانية والاقتصادية حصريّاً، ويقلل من قيمة تأثير العوامل المتعلقة بالإدراك الحسي والعوامل الاجتماعية في القرارات التي نتخذها.

دائماً ما يذكّرنا علماء السلوك أننا نتأثر جميعاً بعناصر غير عقلانية حين نتخذ قرارات شراء: فنتصرّف وفق الشائعات والقيل والقال عند شراء جهاز تلفزيون أو

مشغّل أقراص مدمجة؛ ويجذبنا منتج نتيجة لدعاية رأيناها في مجلة؛ ونشاهد فيلماً على أساس مُصداقية ناقد. نحن لا نقوم بحسابات دقيقة حول الوظائف الهدفية لهذه المنتجات بحدّ ذاتها عند اتخاذنا القرارات المذكورة بل نتصرّف وفق لهذه المنتجات؛ وجهات نظر تتأثر إلى أقصى حدّ بردّات فعلنا الشخصية والعاطفية وغير العقلانية تجاه طريقة تقديم المنتج لنا من الشركات أو الصحافيين أو الأصدقاء.

تؤثر سمعة الأشخاص والشركات في قرارات الاستثمار التي نتخذها بالطريقة عينها. فغالباً ما نستشير محللين مشهورين في ما يتعلق بأسهم واعدة؛ ونطلب نصيحة أصدقائنا؛ ونختار أن نستثمر في شركات نعرف منتجاتها؛ ونفكّر في إمكانياتها المستقبلية على أساس تقارير يعدّها عالمون ببواطن الأمور وخبراء وغيرهم من الأشخاص الذين نفترض أنّهم أكثر اطلاعاً منا والذين تفيد مشورتهم كبديل لتحليل دقيق وعقلاني من قبلنا. من الواضح أنّ سمعتهم الخاصة تؤثر في الأحكام التي نقوم بها.

كذلك الأمر بالنسبة إلى الوظائف التي نقبلها. حين يختار الطلاب الوظائف فإن أكثر ما يجذبهم هي تلك التي تقدّمها أكثر الشركات تقديراً في حينها. بالإجمال، تقدّم شركات معروفة وذات سمعة قوية وإيجابية هذا النوع من الوظائف. أما في حالات الوظائف الشبيهة، فتستقطب الشركات المحترمة أكبر حصة من أفضل طالبـي الوظائف. على الرغم من أنّ أفضل الشركات قادرة على استغلال الوضع بسهولة وتقديم أجور أدنى من منافسيها، غالباً ما تقدّم أجوراً للطلاب المتخرجين بغية التميّز أكثر وأكثر وجعل الناس يتناقلون كلاماً إيجابياً عنها - والحصول على سمعة جيدة - لدى الأشخاص الذين لم يحصلوا على الوظيفة. تعتمد شركات الاستشارة ومصارف الاستثمار على هذا بشكل خاص وقد أصبحت ضليعة في إدارته. فتعطي صورة مدروسة عنها خلال اللقاءات في الجامعات وتدير الزيارات التي يقوم بها الطلاب إلى مكاتبها. تشكّل لقاءات التوظيف في جامعات الأعمال الرائدة أحداثاً منسّقة بدقة ومتعلقة بالسمعة، تأخذها الشركات على محمل الجد لأنّها تفهم الأثر المتفشي تفشياً تدريجياً والذي تحدثه هذه الزيارات على سمعة الشركة.

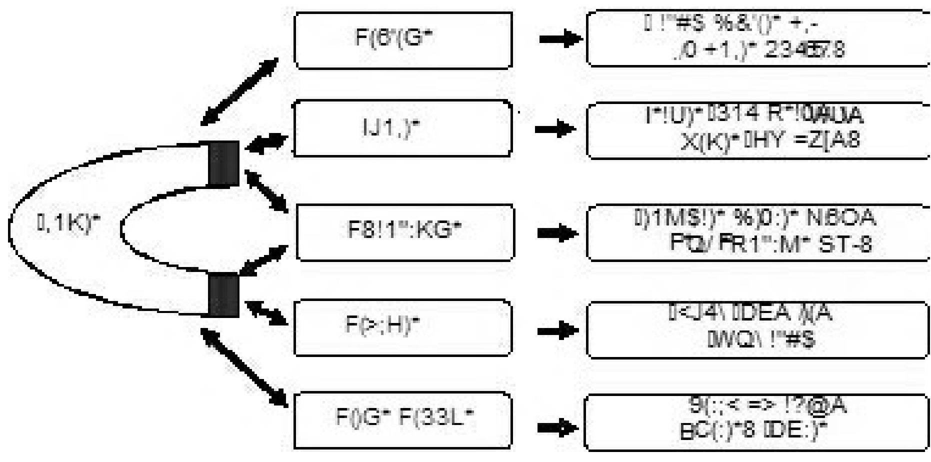
تعمل السمعة الجيدة كمغنطيس: تجذبنا إلى صاحبها. لذلك، هناك أشخاص كثيرون مستعدون لإنفاق مبالغ طائلة من الأموال لتناول الطعام في مطاعم مصنّفة في دليل ميشلين، وللنوم في فنادق ريتز - كارلتون، ولقيادة سيارات بـي أم دبليو ولارتداء ثياب تحمل توقيع مصممين معروفين، ولحمل بطاقة الائتمان أميركان إكسبرس بلاتينوم، وللعيش في باريس أو نيويورك. هذه الأعمال تفتح أبواباً وتجذب معجبين وتستقطب عملاء ومستثمرين؛ فهي تدعو إلى الاحترام.

بالتالي، غالباً ما يصح القول إنّ السمعة الجيدة أصلها منتج أو اسم (علامة تجارية) قوي. بيد أنّ الاسم مرادفاً للسمعة؛ وهما مختلفان من عدة نواحٍ أساسية. من جهة، يصف الاسم مجموعة الروابط بين العملاء ومنتجات الشركة. فلا يدرك العملاء اسماً ضعيفاً ولا ينجذبون إليه من ناحية الفعالية على عكس اسم

قوي. من جهة أخرى، تشمل السمعة التقييمات التي يقوم بها أصحاب علاقة معنيون عدة حول قدرة الشركة على تحقيق توقّعاتهم. قد تملك الشركة ماركات منتجات قوية أو حتى اسماً قوياً - أي قد تستقطب ماركات منتجاتها الإدراك والإعجاب - ولكن تبقى سمعتها سيئة أو غير مميّزة. على سبيل المثال، يُصنّف اسم نايكي ضعيفاً باستمرار في عمليات مسح الرأي العام حول السمعة لإدراك مستهلكين عديدين أنّ الشركة تختار بلداناً ذات كلفة عمالة متدنية لصنع منتجاتها من دون أن تتخذ الإجراءات اللازمة لمنع عمالة الأطفال في مصانع المقاولين من الباطن. وعلى العكس، قد يملك اسم ضعيف سمعة جيدة إذا كانت منتجاته وخدماته غير معروفة من معظم الناس ولكنها مقدّرة من أصحاب العلاقة المعنيين بها. باختصار، يؤثر الاسم في قرارات الشراء التي يتخذها العملاء لصالح المنتج. غير أنّ السمعة تؤثر في اعتماد أصحاب العلاقة المعنيين بالاسم سلوكاً داعماً. بالتالي، يشكّل الاسم مجموعة فرعية لإدارة السمعة.

يحدد الرسم 1-1 كيف تؤثر السمعة في القرارات التي يتخذها الناس. فيقترح أنّ السمعة الجيدة تؤثر في قرارات بشأن منتجات الشركة التي سيشترونها؛ وتؤثر في قرارات بشأن الشركة التي سيعملون فيها؛ وتؤثر في قرارات بشأن أسهم الشركة التي سيكتسبونها.

ويشير الرسم 1-1 أيضاً إلى أنّ السمعة تؤثر في حكم . فتظهر الدلائل أنّ الصحافيين يكتبون عن الشركات المحترمة مراراً وتكراراً ويميلون إلى تغطيتها بصورة إيجابية أكثر من غيرها. وتبيّن الإثباتات أنّ المحللين الماليين يتبعون على نحو أعمى المحللين الرائدين الذين هم أنفسهم يتأثرون بمدى ظهور الشركة وشهرتها وقوّة سمعتها. وخير دليل على هشاشة آراء المحللين الماليين، هو المأزق الذي وقعت فيه شركة إنرون في العام 2002 والذي أظهر الانحياز الاجتماعي الضعيف والبشري بطبيعته الذي يستخدمه المحللون الماليون والمخبرون للحكم على الشركات. كيف يُعقل أن تفوز شركة مشكوك بأمر وضعها المالي كإنرون بمديح واسع وعالمي قبيل انهيار أسهمها، ولا سيما من قبل جميع العالمين ببواطن الأمور في وول ستريت المتبعين الاتجاه السائد والمشهورين لذكائهم الفائق ولتركيزهم على الأرقام؟ من الواضح أنّ المحللين يتأثرون بسمعة الشركة المعروفة، إن كانت هذه السمعة مبررة أم لا.



الرسم 1-1 السمعة كالمغنطيس: تساعد الشركة على جذب الموارد.

تولّد السمعة التميّز والأفضلية التنافسية

في نهاية المطاف، تهم السمعة الجيدة لأنّها مصدر رئيسي يدعم الشركة ويميّزها عن منافسيها. وقد زادت أهمية التميّز المستند على السمعة بالنسبة إلى الشركات لأسباب بيئية مختلفة:

- العولمة: لا ينفك التنافس يتزايد بسبب تشويش الحدود الوطنية وبسبب العمليات متعددة الأسواق التي تطوّرها الشركات للاستفادة من الفروقات الإقليمية في تكاليف العمالة واللوجيستية. حين تخترق شركات أسواقاً جديدة، تحمل معها نقاط القوة ونقاط الضعف التي ترافق سمعتها الأجنبية: حين تخترق ماكدونالدز أو شلّ أو كوكا كولا سوقاً، تستخدم هالات سمعتها كقوة رئيسية في مفاوضة صفقات جذابة مع السلطات الضريبية المحلية والموردين المحليين. أما شركات أخرى أجنبية ذات سمعة أضعف، فلا تملك هذا القدر من القوة في بناء تميّزها مقابل المنافسين المحليين.
- توفّر المعلومات: أدّى تكاثر مصادر المعلومات ونقل المعلومات الفوري عبر وسائل الإعلام المطبوعة والمُذاعة والإنترنت إلى إنشاء بيئة تصعّب على الناس تمييز نوعية منتجات شركة وخدماتها. في هذه الظروف، يتجه العملاء والمستثمرون والموظفون المحتملون على نحو غير متجانس إلى الشركات الأكثر شهرة.
- تشابه المنتجات: ولّدت العولمة تجانساً متزايداً بين المنتجات والخدمات المعروضة في مختلف الأسواق. لا مفرّ من حقوق الامتياز المتكاثرة حول العالم، إن في شراء الوجبات السريعة أو المشروبات أو المنتجات الاستهلاكية الأخرى. في معظم البلدان، تقلّد الشركات المحلية ممارسات الشركات الأجنبية المشهورة؛ فيمكنك تناول سندويشات شبيهة بسندويشات ماكدونالدز في مطاعم كويك المحلية في فرنسا. فحين تقل الفروقات بين المنتجات والخدمات المعروضة، تصبح السمعة مصدر تمييز قوي وبارز.
- جنون الإعلام: في السنوات الأخيرة، وسّع الإعلام نطاق تأثيره ليتضمّن عالم الأعمال، فسلّط أضواءه على أداء الشركات وكبار مسؤوليها، ممّا حوّل سمعة الشركات إلى مصدر تميّز - أو قلق - رئيسي. فاكتظت وسائل الإعلام بين العامين 2002 و2003 بصوَر مسؤولي شركات يُقادون مكبلين لمواجهة تهم غش متعلقة بسندات الشركة، ممّا ولّد جوّ أزمات في إدارة الشركات ممّا زاد من ظهور السمعة وإبراز أهميتها كأصل اقتصادي.
- تشبّع الدعايات: من الشعارات إلى لوحات الإعلانات إلى دعايات الراديو والتلفزيون، نحن نتعرّض لهجمات عقلية من رسائل الشركات. نظراً إلى أنّ هذه الرسائل لم تعد تجذب اهتمام الرأي العام المثقل كما في السابق، فقدت الفقرات المخصصة للإعلان بعض فعاليتها التاريخية. وزادت من أهمية استراتيجيات أوسع لبناء السمعة، مرسّخة في العلاقات العامة وإدارة الأحداث والرعاية والعضوية في الشركات، وسط جهود الإعلام للتأثير في وجهات نظر المستهلكين ولاختراق سوق الإعلام المكتظة.

تعزز هذه الاتجاهات الواقع الذي يظهر أنّ السمعة تهم كثيراً وبالتالي يجب تغذيتها وحمايتها. بالنسبة إلى الشركات الكبرى، تشكّل السمعة أساس قابلية المنافسة المستمرة. أما بالنسبة إلى الشركات الأصغر والأحدث، فتشكّل الأساس

الذي ينبغي بناء أعمال الشركة عليه. تهم السمعة الشركات كافة على حدٍّ سواء لأنّها قيّمة من ناحية وعرضة للانتقاد من ناحية أخرى.

هل يمكن إثبات أهمية السمعة؟

أجرى أكاديميون ومستشارون عدّة أبحاث بهدف إظهار أنّ السمعة تؤثر فعلاً في القرارات الرئيسية التي يتخذها أصحاب العلاقة المعنيون، والعكس صحيح[1]. تهم دائرية العلاقات السببية في استيعاب ديناميكية السمعة، لذا سوف نتناول بعض هذه الأبحاث في هذا القسم.

العملاء: تؤثر السمعة في قرارات الشراء

يركّز طلاب التسويق عادة على قرارات الشراء التي يتخذها العملاء. فيحاولون إثبات قدرة شركة على جعل العملاء يشترون المزيد من منتجاتها بدلاً من منتجات منافسيها، وذلك عن طريق عرض اسمها بذكاء. يشكّل عرض الاسم مفهوماً تسويقياً يركّز على الأسلوب الذي تعتمده الشركات لزيادة ظهورها ونطاقها عن طريق إنشاء ترابط بارز بين منتج ومجموعة العملاء المستهدفين. يشتري العملاء المنتج مرّة بعد مرّة لأنّهم يربطون اسمه بخصائص قوية وملائمة وفريدة من نوعها. يملك عرض الاسم تأثيراً قوياً بشكل خاص حين يعجز العملاء عن قياس خصائص المنتج بشكل ملائم قبل اتخاذ قرار شرائه. لذا، يستدلون عن المنتج على أساس الشركة التي تصنعه[2].

يُطبِّق مفهوم عملية عرض الاسم القياسية التي تم تطويرها لمنتجات الشركة بأكملها. فيقترح أنّ بناء ترابط عاطفي متين بين شركة وعملائها يزيد من تعرّف العملاء إلى الشركة وبالتالي احتمال شرائهم منتجاتها. يعتمد عملاق الترفيه والت ديزني وصانع الألعاب ليغو على اسم شركة واحد لتسويق منتجاتهما. ينقل العملاء خصائص إيجابية أو سلبية إلى منتجات الشركة بقدر ما يميّزون ترابطاً إيجابياً باسم الشركة. من بين أكثر الدراسات إقناعاً هذا، تلك التي قارنت منتجات حملت أسماء مختلفة. على سبيل المثال، غالباً ما تسوّق شركات السيارات مركبات متطابقة مصنّعة في المعامل عينها مع مجرد لوحة اسم للتمييز بينها. أظهرت دراسة أجرتها شركة ماكنسي وشركاؤها أنّ هذه السيارات كانت تلاقي مصيراً مختلفاً تمام الاختلاف. فقد صنّعت جنرال موتورز وتويوتا سيارات متطابقة طيلة مدة الشركة المحاصة،

التي أسستاها في كاليفورنيا. على الرغم من تصنيع تويوتا كورولا وشيفروليه بريزم جنباً إلى جنب باستخدام مكوّنات متطابقة ومع مجرد اختلاف بسيط في شكل المرايا، لاقت كل منهما مصيراً مختلفاً: لم تساوِ مبيعات سيارات بريزم سوى ربع مبيعات سيارات كورولا، وانخفضت أسعار تبادلها (مقايضتها) أسرع من أسعار تبادل كورولا، وتطلبت بريزم تحفيزات شراء تفوق تحفيزات شراء كورولا بحوالى 750 دولاراً أميركياً بغية دعم مبيعاتها. فجذبت كورولا العملاء بفضل

اسم تويوتا فيما ضاعت بريزم بين عروض تجّار شيفروليه الأخرى[3].

بمعنى آخر، وعلى مستوى عرض الاسم، من المثبَت أنّ سمعة الشركة تؤثر في مدى جاذبية منتجاتها للعملاء المحتملين وبالتالي في قدرة الشركة على توليد العائدات. ويزيد احتمال اكتساب الشركات جيدة السمعة مصداقية من العملاء أكثر من غيرها من الشركات حين تقوم بحملات ترويجية مبالغة عن منتجاتها[4]. ويتم تعزيز تأثير السمعة على المبيعات حين تستند سمعة الشركة إلى كفاءات جوهرية (نوعية المنتج أو ابتكاره مثلاً) بدلاً من الاستناد إلى وجهات النظر حول مسؤوليتها الاجتماعية[5]. فتحسّن السمعة الجيدة مصداقية الشركة وتنقل تأثيراً إيجابياً من الشركة إلى المنتج، فيما تُنقِص السمعة السيئة من مبيعات المنتج.

الموظفون: تؤثر السمعة في قرارات التوظف والالتزام والبقاء

عبارة عن استراتيجيات بناء السمعة التي يستخدمها عدد متزايد من الشركات لجذب موظفين محتملين وحاليين[6]. في تقرير أعدّه مجلس المؤتمرات في شباط/فبراير 2001 برعاية عملاق الخدمات المالية شارلز شواب، خضع مدراء 138 شركة رائدة إلى مسح حول خبراتهم وممارساتهم المتعلقة باسمهم. فأشاروا إلى أنّ التحديات التي تواجه أصحاب العمل لا تكمن فقط في إظهار الشركة إلى الموظفين المحتملين كمكان عمل جيد واختيار أفضل طالبـي العمل خلال عملية التوظيف، بل أيضاً في بالموظفين والحرص على أنّهم يفهمون أهداف الشركة والتزاماتها.

كانت الشركات كافة تقريباً التي خضعت إلى المسح والتي أظهرت جهوداً مميّزة في عرض أسماء أصحاب الأعمال قد بدأت ببذل هذه الجهود في السنوات الخمس الأخيرة. وقال معظم المجيبين أنّ تمويل جهود عرض أسماء أصحاب الأعمال قد زاد في السنتين الماضيتين وأنّه يُتوقّع أن يشهد المزيد من النمو في السنتين المقبلتين. في ما يتعلق باسم صاحب العمل، حدد المسؤولون عن التواصل والتسويق الأهداف الرئيسية التالية:

- مساعدة الموظفين على فهم قيم الشركة تمام الفهم.
- تحقيق سمعة .
- توظيف الموظفين والاحتفاظ بهم.
- دمج القيم المتعلقة بالاسم في العمليات الرئيسية.

وقد اختار المسؤولون عن الموارد البشرية مجموعة أهداف مماثلة:

- مساعدة الموظفين على فهم قيم الشركة تمام الفهم.
- توظيف الموظفين.
- الاحتفاظ بالموظفين.
- تحقيق سمعة صاحب العمل المفضّل.

على الرغم من أنّ بلوغ مقام يتطلب توظيف الموظفين والاحتفاظ بهم، يتخطى العرض الحقيقي لاسم صاحب العمل هذه الحدود ويتضمّن تحفيز الموظفين وتوليد تراصف محسّن بين الأهداف الشخصية ورؤية الشركة وقيمها. في نهاية المطاف، يشمل عرض اسم صاحب العمل العمليات كافة التي

تتعلق بالناس والتي تؤدي إلى الامتياز التنظيمي، بما فيها أنظمة الموارد البشرية لتقييم الأداء الفردي ومكافأته وتطويره.

وقد انتقلت حرب المواهب إلى شبكة الإنترنت. في تقرير تم إعداده في شهر تموز/يوليو 2000، أعلنت جمعية موظِفي المتخرجين في المملكة المتحدة أنّ 88 بالمئة من الطلاب كانوا قد استعانوا بشبكة الإنترنت للبحث عن وظائف، مع ملء 44 بالمئة منهم طلبات توظيف على الإنترنت. تَعتبر شركات عدة اليوم التوظيف عبر شبكة الإنترنت أساسياً للمحافظة على سمعة الشركة وللتنافس في سوق المتخرجين.

تزوّد شبكة الإنترنت المرشحين بفكرة أوضح عن كل من الشركات والوظائف. في حال ما يرونه لا يعجبهم، يمكنهم الانسحاب من الترشيح إلى الوظيفة. وفي حال لم يزوّد الموقع على شبكة الإنترنت المعلومات المرجوة أو قدّم معلومات مربكة وغير محدثة أو أتى نسخة عن منشور، فقد يقضي على حماس أكثر المرشحين كفاءة. بالإضافة إلى ذلك، يظهر موقع الشركة على شبكة الإنترنت قيم هذه الشركة وتوقعاتها وبيئتها بوضوح؛ وهي أمور يجب على الشركة التقيّد بها. وأظهر التقرير نتيجة بارزة تم التوصّل إليها ألا وهي أنّ الشركات الأكثر نجاحاً في استخدام الإنترنت لتوظيف المتخرجين تملك فريقاً داخلياً قوياً مؤلفاً من مدراء تواصل الشركة، والتسويق، وتكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية يقوم بتنسيق النشاط.

قليلة هي الدراسات التي بحثت في تأثير سمعة الشركة في نجاحها في توظيف الموظفين والاحتفاظ بهم. وقد أظهرت دراسة خضع إليها 200 طالب أعمال لم يتخرجوا بعد أنّهم ينجذبون أكثر إلى وظائف في الشركات المضمّنة في *100* [7]. وينطبق تأثير السمعة أيضاً في طلاب الماجيستر. يونيفرسوم هي شركة سويسرية تجري عمليات مسح سنوية لطلاب الماجيستر بغية تقييم وجهات نظرهم حول أفضل أصحاب الأعمال. يظهِر الجدول 1-1 الشركات العشر الأولى في نيسان/أبريل 2001 ومراتبها في العامين 2000 و2001.

باستثناء تحوّل وجيز نحو شركات التجارة الإلكترونية الحديثة العهد في أواخر التسعينيات، يَثبت طلاب الماجستير على ترشيح أفضل أصحاب الأعمال: وكانت خياراتهم الرئيسية نموذجياً الشركات الأشهر في الاستشارة والعمليات المصرفية المتعلقة بالاستثمار والتقنية العالية[8].

الجدول 1-1 الشركات العشر الأولى ومراتبها في العامين 2000 و2001

الشركة	مرتبتها في العام 2000	مرتبتها في العام 2001
ماكنسي وشركاؤها	1	1
مجموعة بوسطن للاستشارة	4	2
سيسكو سيستمز	7	3

غولدمان	3	4
باين وشركاؤها	5	5
أكسنتشور	13	6
بوز ألين أند هاملتون	8	7
إنتل	12	8
هولت باكرد	22	9
مورغن ستانلي دين ويتر	9	10

في خريف العام 2001، دعا استطلاع آراء 6,000 طالب في سنتهم الدراسية الأخيرة في 42 جامعة من المملكة المتحدة إلى تسمية 5 منظمات يرغبون بالعمل لديها. احتلت بـي بـي سي المرتبة الأولى وتلتها المنظمات الكبرى التالية: مكتب الشؤون الخارجية والكومنولث، والخطوط الجوية البريطانية، وأكسنتشور، وأندرسن[9].

لكن ما سبب تصدّر بـي بـي سي استطلاع الآراء بوجود شركات كبرى توظّف الطلاب المتخرجين؟ في النهاية، لا تعتمد بـي بـي سي عملية رسمية لتوظيف المتخرجين ولا توظّف سوى حوالى 300 شخص سنوياً. فلعل هذا الخيار يُعزى إلى الجهود التي بذلتها بـي بـي سي لإعادة تنظيم اسمها كموظِّف. في العام 2001، شاركت بـي بـي سي في رعاية ميديا دايز، وهو برنامج نُفِّذ في مختلف الجامعات في أنحاء البلاد كافة بغية إلغاء فكرة أنّ الشركة تعتمد حكم النخبة وتشجّع محاباة الأقارب. كذلك أطلقت الشركة بـي بـي سي تالنت، برنامج توظيف استهدف المقدمين والمخرجين والتقنيين الشباب وأظهر بـي بـي سي في صورة الشركة المجازِفة والمبدعة بدلاً من الشركة العريقة المؤمنة بحكم النخبة.

من الواضح أنّ السمعة الجيدة تستقطب اهتمام الموظفين المحتملين، حتى ولو كانت الشركة لا توظِّف الكثيرين. كما وتُعزز التزام موظفي الشركة بقيم الشركة ومعتقداتها ومهمتها وأهدافها. فتلهب سمعة الشركة كموظِّف جيّد، بإحداث ذاتية مع الشركة، وفاء الموظفين وتحفيزهم ومشاركتهم والتزامهم.

المستثمرون: تؤثر السمعة في قرارات الاستثمار

ينقسم المستثمرون إلى نوعين أساسيين: المستثمرون الأفراد والمستثمرون المؤسساتيون. المستثمرون الأفراد هم أشخاص مثلنا يقررون أحياناً وبطيش المجازفة بمدخراتهم ويتبادلون أسهم شركات لحسابهم الخاص. فبعض هؤلاء

المستثمرين يتحلّون بالذكاء فيقومون بأبحاث معمقة ويدرسون بدقة سجلات الشركات التي يفكرون في الاستثمار فيها. أما بعضهم الآخر، ربما أبسط، فيختارون الشركات والأسهم التي يشترونها على أساس أبحاث غير معمقة والدعايات والشائعات. بغية تحديد الشركات ذات إمكانيات الاستثمار الناجحة، ينظر بعض المستثمرين إلى مساهمات الشركات المستثمِرة فيها ويقلّدونها. بالإجمال، يشير الامتلاك المؤسساتي إلى شرعية أسهم الشركة وسيولتها. ويدلّ على أنّ الشركة قد ولجت إلى رؤوس أموال كبرى، والتي ربما ما كانت متوفرة لولا ذلك.

أما المستثمرون المؤسساتيون، فهم الشركات أو الأفراد الذين يملكون أصولاً للاستثمار تفوق قيمتها 100 مليون دولار أميركي. فهم يشملون مدراء صناديق التقاعد والمصارف والتروستات (الاتحادات الاحتكارية) والاتحادات والوقف وصناديق التعاضد. لا يشتري المستثمرون المؤسساتيون بناء على الدعايات وإشارات الشراء التي يصدرها السماسرة إلى العامة، بل يجرون تحاليل وأبحاثاً مطوّلة داخل شركاتهم ويعتمدون على أخصائيين لدراسة الأرقام.

في الواقع، يتحكّم المستثمرون المؤسساتيون بنسبة 40 بالمئة من مجمل صناديق الاستثمار. أما ما يتبقى، فيتجزأ بين ملايين المستثمرين الأفراد. يقوم المستثمرون المؤسساتيون بنسبة 80 بالمئة تقريباً من مجمل نشاط التبادل في الولايات المتحدة الأميركية من ناحية الأسهم والسندات وصناديق التعاضد والسلع الاستهلاكية. وينتشر تأثيرهم إلى خارج البلاد. في العام 1996، بلغت الأصول المالية بحوزة المستثمرين المؤسساتيين الأميركيين ستة أضعاف الأصول المالية في المملكة المتحدة وعشرة أضعاف الأصول المالية في فرنسا وألمانيا وحوالى أربعة أضعاف الأصول المالية في اليابان. نتيجة لذلك، شكّلت الأصول المالية التي يملكها المستثمرون المؤسساتيون الأميركيون أغلبية (61.9 بالمئة) المجموع في البلدان الخمسة. هذا النمط المركّز للمساهمات المؤسساتية مهم نظراً إلى أنّ أنشطتها كفيلة بإحداث تحركات كبرى لرؤوس الأموال في أسهم الشركة وخارجها.

تدرك الشركات الرئيسية أهمية المحافظة على سمعتها لدى المساهمين المؤسساتيين. فحين يفقد المستثمرون المؤسساتيون ثقتهم بالشركة، وحين ينظرون بشكل سلبـي إلى إمكانيات نجاح الشركة، يضعون ضغطاً متزايداً لتغيير القيادة. في السنوات الأخيرة، استخدم مستثمرون مؤسساتيون رئيسيون نفوذهم في ما يتعلق بمختلف مسائل إدارة الشركات، واضعين مبالغ أجور المسؤولين تحت مجهر التساؤل وفي بعض الأحوال آخذين إجراءات ناشطة لتقسيم أدوار المسؤولين. تُحدث هذه الأعمال صخباً إعلامياً على الدوام، مع تأثير مرتد في سمعة الشركة. غالباً ما تقع الرؤية والقيادة في صميم أزمة الثقة، وتعتمد عليها سمعة الشركة في نهاية المطاف. فتتم مطالبة قادة الشركات بشفافية متزايدة على الدوام.

الإعلام: تؤثر السمعة في التغطية

يملك الإعلام تأثيراً قوياً في المسائل التي نعيرها انتباهنا. قام الأستاذان ماكس

ماك كومبز ودون شاو في العام 1972 بدراسة مشهورة أجريا خلالها مقابلات مع 1 مصوّت متردد في نورث كارولينا وطلبا منهم تحديد أكثر خمس مسائل تثير قلقهم في ما يتعلق بانتخابات الرئاسة القادمة. ثم نظر الباحثان في ما نقلته وسيلة الإعلام الرئيسية (المطبوعة والمُذاعة)، ووجدا ترابطاً يكاد أن يكون كاملاً بين تغطية الإعلام ومصادر القلق التي عبّر عنها المصوّتون[10]. تلت دراستهما سلسلة أبحاث تؤكد دور الإعلام في ؛ أي أنّ الإعلام يملك تأثيراً قوياً في قولبة الرأي العام حول الأحداث وأهميتها؛ وأنّ التي تكرر الأخبار القصة يؤثر في إدراك الناس لأهمية الحدث، بغضّ النظر عما يُقال حول الموضوع.

في الوقت عينه، الإعلام ليس سوى أشخاصٍ عاديين يتأثرون بالعالم الذي يحيط بهم: الصحافيون يختارون المواضيع التي يغطونها والمحررون يستبقون ما سوف يهم القرّاء. يعتمد الناشرون والمنتجون كثيراً على الأموال التي يدرّها الإعلان وبالتالي، إن شاؤوا أو أبوا، يتأثرون بالشركات التي يعرضون دعاياتها؛ حتى ولو لم تُبذل جهود واضحة من قبل الناشرين الساعين إلى إرضاء الإعلانيين أو من قبل الإعلانيين الساعين إلى التأثير في محتوى الإعلام. تفادياً لأي تأثير مفرط، يبني معظم الناشرون المحترمون جداراً بين الأخبار والإعلان.

بيد أنّ الجدار القائم بين التحرير والتسويق ينهار أحياناً بسبب الضغط الذي يتعرّض له نتيجة للمنافسة والحاجة إلى استقطاب العائدات. فكّر في العلاقة المنتقَدة بين وبائع تجهيزات المكاتب بالتجزئة ستايبلز. في العام 2، حررت الصحيفة مجلة صنداي المؤلفة من 168 صفحة مليئة بأخبار عامة ودعايات عن افتتاح مركز ستايبلز، وهو معرض في وسط المدينة يموّله البائع بالتجزئة. وأشارت تقارير أنّ تشاركت أرباحاً وافرة من مبيعات المجلة مع ستايبلز نفسها، ممّا أثار قلقاً واسع النطاق حول احتمال غياب القيم الصحافية في .[11]

يكثُر هذا النوع من القصص، مشيراً إلى الاستراتيجيات التي تعتمدها الشركة للتأثير في محتوى الإعلام مباشرة. في النهاية، هذا هو عمل صناعة العلاقات الإعلامية. ولكن يصعب إيجاد دلائل ملموسة. في الواقع، يتميّز تأثير السمعة في الإعلام بسريّته وبتغطيته الآثار التي يخلفها.

من المنطقي أن تستقطب سمعة الشركات ومسؤوليها تغطية الصحافيين لشركات محددة، وأن تجعل الصحافيين ميالين إلى تغطية الشركات الأكثر احتراماً بإيجابية، وأن تخفف إلى حدّ ما ظهور قصة في الإعلام المطبوع والمُذاع.

المحللون الماليون: تؤثر السمعة في الأسلوب

لا يقدّر السير ريتشارد برانسون المحللين الماليين. في العام 1986، باع إلى العامة أسهماً بقيمة 5 مليارات دولار أميركي من مجموعة فيرجن، محوّلاً هذه الأخيرة إلى إحدى أكثر العروضات العامة إقبالاً في بريطانيا. بعد عامين، أعاد خصخصة مجموعة فيرجن لشدّة إحباطه من قلة تبصّرهم. فقال: "أفضل ما في

الأمر من عدم كوننا شركة عامة هو أنّه علينا ألا نقلق بشأن محللين أغبياء يقولون تفاهات"[12]. ما من شك أنّ تعليقاته نافذة البصيرة، نظراً إلى الاضطراب الهائل الذي واجهه المحللون منذ خريف العام 2002 مع أرثر أندرسن وورلدكوم وزيروكس وفقدان العامة ثقتها بوول ستريت بشكل عام.

بعد عرض قدمناه حول كيفية بناء سمعة الشركات، تلقّينا اتصالاً من وكالة إعلان متوسطة الحجم في نيويورك تسألنا كيف يمكننا أن نظهر أنّ الإعلانات التي تنتجها لبعض الشركات البارزة تملك تأثيراً على المحللين الماليين الذين يغطون هذه الشركات. بالطبع، كانت تريد منا إظهار أنّ الحملات التي أعدتها ولّدت توصيات أكثر وأفضل من قِبَل المحللين حول أسهم الشركة.

على الرغم من أنّ إظهار هذا التأثير سيكون رائعاً من دون أدنى شك، يصعب تحقيق ذلك في الواقع إذ يتأثر المحللون بعدّة عوامل، بما فيها بعضهم ببعض، وبالنتائج المالية والتشغيلية القائمة، فضلاً عن التغيّرات الاستراتيجية التي تؤثر في إمكانيات نجاح الشركة والثقة بقيادة الشركة. يصعُب التحكّم بهذه التأثيرات بأي أسلوب كميّ مفيد؛ فضلاً عن أنّ المحللين الماليين يفتخرون بتقييمهم المنطقي البحت للشركات ولن يرحبوا بدلائل تثبت عكس ذلك.

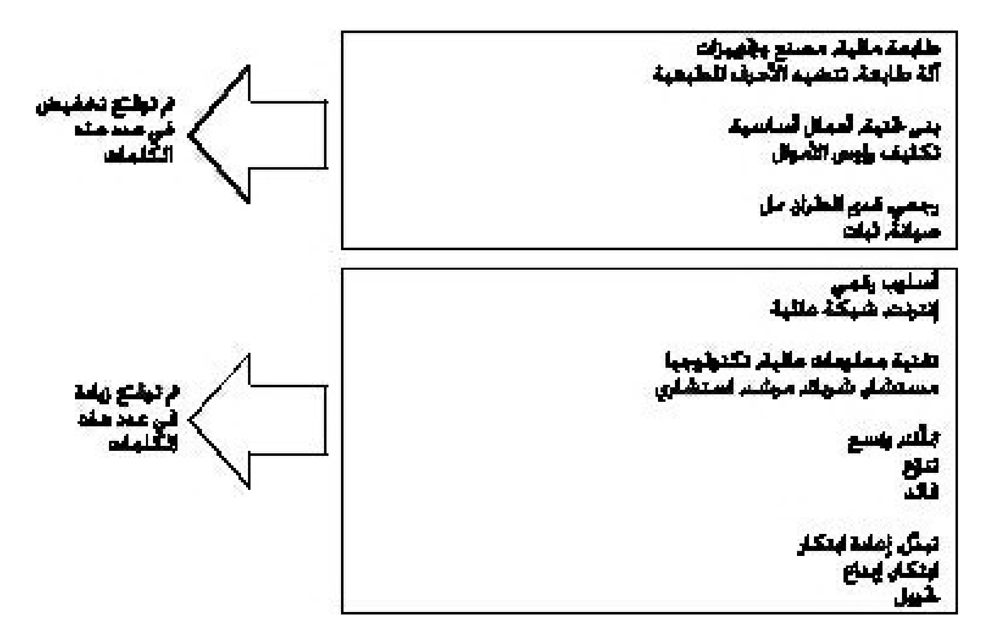
بدلاً من ذلك، اقترحنا أن ننظر مع زميلتنا فيولينا ريندوفا في احتمال تأثّر المحللين بالحملات الإعلانية على مستوى دون الوعي. بما أنّ الحملات الإعلانية تحاول عادة تغيير وجهة نظر الأشخاص المعرضين لها من ناحية النوعية، أو توليد ردّ فعل عاطفي، قررنا النظر في احتمال تبدّل الكلمات التي يستخدمها المحللون في تقاريرهم الربع سنوية والسنوية بعد حملة إعلانية. فاستخدمنا برمجيات تقطّع النصّ الإلكتروني المستخدم في تقارير المحللين إلى سلسلة كلمات وتتعرّف إلى المرادفات وتصنّف النصّ بأكمله ضمن هذه الكلمات وتفهرس عدد الكلمات المستخدمة من المحللين الذين غطّوا الشركة. بالتحديد، اتبعنا الخطوات التالية حملة إعلانية:

الخطوة 1: إنشاء قائمة بالكلمات المستخدمة كافةً في الحملة الإعلانية.
الخطوة 2: اختيار الكلمات المتكرّرة أكثر من ثلاث مرات في الإعلانات ككلمات رئيسية.
الخطوة 3: إنشاء قاموس بالكلمات المستخدمة في تقارير المحللين قبل الحملة الإعلانية وبعدها.
الخطوة 4: مقارنة تواتر استخدام المحللين الكلمات الرئيسية من الإعلانات قبل الحملة الإعلانية وبعدها.
الخطوة 5: حساب تأثيرات المضاعفة التي تملكها الحملة على استخدام الكلمات في تقارير المحللين قبل الحملة الإعلانية وبعدها.

اتبعنا الخطوات المذكورة أعلاه لعدد من الحملات الإعلانية التي كانت قد أنشأتها الوكالة لأربع شركات مختلفة. وجمعنا تقارير المحللين لمدة عام الحملة وعام . كما وجمّعنا مبتكري الحملة ومدراء الوكالة لتحديد الفرضيات الرئيسية التي تعكس أهدافهم الاستراتيجية من الحملة أي ما يحاولون تبديله. يضرب الرسم 1-2 مثل شركة هدفت دعايتها إلى تغيير صورة الشركة من طابع مالي قديم الطراز يعتمد على تكنولوجيات ميكانيكية إلى مستشار يعتمد على التقنية العالية وتتضمّن أنشطته معالجة المعلومات عبر الوسائط المتعددة. وكانت الشركة تنمو كثيراً عن

طريق تملّك شركات تقوم بأعمال مشابهة. كما يشير الرسم 1-2، افترضت وكالة الإعلان أنّه في حال تكللت الحملة بالنجاح، سوف عدد الكلمات المتعلقة بالصورة القديمة و عدد الكلمات المتعلقة بالصورة الجديدة المميّزة بالتقنية العالية.

تم إطلاق الحملة في أواخر التسعينيات. فأخذنا النصوص الإلكترونية الخاصة بتقارير المحللين كافة حول الشركة طيلة عامين وحددناها واسترجعناها وحللناها. تمحور التحليل حول إنشاء قواميس موثوقة بغية التقاط الكلمات الرئيسية والأفكار التي عبّر عنها فريق الإدارة (مذكورة في الرسم 1-2). تشير النتائج الملخّصة في الرسم 1-3 إلى استمرار المحللين في استخدام الكلمات المتعلقة بالصورة القديمة، كرجعيّ والاعتماد على الطباعة، تقريباً بنفس معدّل استخدامها قبل إطلاق الحملة. غير أنّها تُظهر أيضاً في تقارير المحللين الماليين حول الشركة زيادة ملحوظة في استخدام الكلمات المتعلقة بالصورة الجديدة إطلاق الحملة الإعلانية بالنسبة إلى ما كانت عليه في السابق، مما يقترح تعرّف المحللين الماليين إلى تحوّل الشركة ويؤكد أنّه حتى المحللون يتأثرون بالمحتوى الذي يفسرون ضمنه نتائج تشغيل الشركة. باختصار، أثبتنا أنّ المحللين هم بشر في النهاية.



الرسم 1-2: التأثير المُفترض أن تملكه حملة إعلانية على أعداد الكلمات في تقارير المحللين.

	قبل الحملة	بعد الحملة	تأثير المضاعفة
الانخفاض المتوقع			
مالية	8	21	
أداة مالية	4	48	
[illegible]	0	3	
بنى تحتية + أعمال أساسية + تكاليف [illegible]	0	1	
[illegible]	0	0	
[illegible]	0	4	
مضاعفة الانخفاض الإجمالية	7	71	0.97
الزيادة المتوقعة			
رقمي / إنترنت / شبكة عالمية	0	17	
معلومات	0	22	
تقنية عالية + تكنولوجيا	0	4	
مستقبل + [illegible] + شراكة + [illegible]	0	1	
[illegible]	1	70	
[illegible]	0	7	
[illegible] + إعادة ابتكار + ابتكار + إبداع	0	6	
تحويل	0	1	
مضاعفة الزيادة الإجمالية	1	128	11.57
مجموع الكلمات في تقارير المحللين	527	5828	

تأثير الحملة الإيجابي

الرسم 1-3: تأثيرات حملة إعلانية.

تدرس مجموعة أبحاث صغيرة ولكن مهمَلة أُجريت حول المواضيع المالية نقاط الضعف البشرية هذه التي تشوب المجتمع المالي. فينظر هؤلاء الباحثون في التوصيات التي يقدّمها المحللون ويُثبتون أنّهم يشكّلون مجموعة اجتماعية حيث يتصرّف بعضهم كقادة والبعض الآخر كتابعين. في إطار المجموعة الاجتماعية هذه، غالباً ما يحدد المحللون القادة النمط عن طريق التوصية بأسهم أو تخفيض من-زلتها، لكي يتبعهم المحللون الأقل شأناً الذين يتصرفون كالخراف ويظهرون عقلية الاتّباع الأعمى السائدة في معظم المجموعات الاجتماعية.

بدا واضحاً وجلياً تأثّر المحللين بالعوامل الاجتماعية والسياسية خلال السنوات الأخيرة. وقد أشار أرثر لافيت، رئيس مجلس الإدارة السابق في لجنة الأوراق المالية والتبادل الأميركية، إلى وجود سبب أكيد وراء توصيات الشراء التي قدّمها المحللون في العام 1999 والتي فاقت توصياتهم بالبيع بثمانية أضعاف، بعد أن كانت هذه النسبة متساوية تقريباً في أوائل الثمانينيات. وفق لافيت، "قد يُعزى سبب هذه الظاهرة جزئياً إلى ما يُظهره عدد متزايد من الدراسات: ارتباط مباشر بين محتوى توصية المحلل وكمية الأعمال التي تنجزها شركته مع المُصدِّر"[13].

وتُثبت دراسة أجراها أربعة علماء اقتصاد في جامعة ستانفورد إلى أي درجة أخطأ المحللون بموضوع فورة تكنولوجيا الإنترنت في العام 2000. فاستنتج أصحاب الدراسة "أنّ الأسهم الأقل توصية من المحللين حازت خلال ذلك العام على عائد سنوي مكيّف وفق السوق بنسبة 49 بالمئة، فيما أكثر الأسهم توصية بنسبة 31 بالمئة، مما يشكّل فرقاً بين العائدات بنسبة 80 بالمئة"[14].

وتُظهر دراسة تجريبية أخرى أنّ المحللين ينحازون بكل وضوح حين يعملون لمصرف استثمار يضمن إصداراً جديداً من الأسهم، أي ما يُعرف بطرح استثمار فردي. ويَظهر تضارب المصالح في قلة موثوقية توصيات محللي تلك الشركات

بالنسبة إلى توصيات شركات أخرى في توقّع أداء طروح الاستثمارات الفردية في المستقبل[15]. فتقترح الدراسة تعرّض هؤلاء المحللين إلى ضغط داخلي لتبرير استثمار مصرفهم في أسهم طروح الاستثمار الفردية؛ وكل ذلك يعلل نظرتنا إلى المحللين كأشخاص تُبنى توصياتهم على جهودهم لتفسير ما تقوم به الشركات على المستوى التشغيلي والاستراتيجي، وتُقولَب آراؤهم وفق الاتصالات الاستراتيجية التي يعتمدها مختلف الزملاء المؤسساتيين الساعين إلى التأثير في طريقة تفسير المحللين أنشطة شركة وإمكانيات نجاحها.

خلال العام 2002، وسط إفلاس شركات مثل إنرون، وورلدكوم، وغلوبال كروسنغز، وتايكو إنترناشونال، وأندرسن كان الأمر المخزي التالي ينكشف إلى العيان يومياً: الأسواق المالية مأهولة بمحللين ومسؤولين جد بشريين لم يسبق أن ظهر نفاقهم ومآربهم الشخصية واستغلاليتهم بهذا الوضوح؛ جد بشريين بالفعل. من هنا أتت المطالبة بإصلاح النظام المصرفي، واضحة بشكل خاص في الحثّ على إلغاء الأبحاث والتحاليل من محفظة الأنشطة الشرعية في مصارف الاستثمار. في أيار/مايو 2003، وافقت أكبر شركات السمسرة في الولايات المتحدة الأميركية على دفع غرامات بقيمة 1.4 مليار دولار أميركي بغية إقفال ملف تحقيقات حول ما إذا أصدرت توصيات مضلِّلة بشأن أسهم ووزّعت حصصاً جديدة ومطلوبة كسباً لرضا عملائها الشركات. كما ووافقت هذه الشركات على تطبيق تغييرات جارفة على طريقة إجراء الأبحاث في وول ستريت وطريقة توزيع الأسهم الجديدة، بعيداً عن الممارسات التي استخدمتها خلال ازدهار الأسهم في التسعينيات. ووافقت أيضاً كجزء من التسوية على دفع مبلغ إضافي قدره 500 مليون دولار أميركي خلال فترة خمس سنوات لشراء أبحاث حول الأسهم من محللين مستقلين وتوزيعها على المستثمرين.

الخاتمة: السمعة مهمة لأنّها تؤثر في تحديد الوضعية الاستراتيجية

إذا كانت السمعة مهمة، فذلك لأنّها مرتبطة فعلياً بتحديد وضعية الشركة الاستراتيجية ككل. فسمعة الشركة هي مرآة تعكس نجاح الشركة النسبـي في إقناع أصحاب العلاقة المعنيين، المعاكسين للتيار والمتجهين مع التيار والمنحرفين، بصحة توجّهها الاستراتيجي الحالي والمستقبلي. بيد أنّ المرآة هي أيضاً مغنطيس: فإذا أُعجب أصحاب العلاقة المعنيون بما يسمعونه ويرونه، فسيدعمون الشركة مما يؤدي إلى لولب صاعد يجذب المزيد من الموارد نحو الشركة. أما في حال سحب أصحاب العلاقة المعنيون دعمهم، فسينشأ لولب هابط قد يتسبب بإفلاس الشركة، كما أثبت زوال عملاق التدقيق أرثر أندرسن السريع إثر تعرّضه لاتّهام إجرامي في الولايات المتحدة الأميركية خلال العام 2001 ممّا ألحق الضرر بسمعته.

في تحليل أصبح غريباً اليوم لتركيزه على محبوبـي التقنية العالية خلال ازدهار الإنترنت، نظر زميلانا فيولينا ريندوفا وسورش كوتا - كان كلاهما في جامعة واشنطن في ذلك الحين - في الدور الأساسي الذي أدته السمعة في الصراع المسعور بين ياهو! وإكسايت، محركَيْ البحث الأكثر شعبية في منتصف

التسعينيات. فأشارا:

> في بناء اسمه، عظّم ياهو! سماته التنظيمية القائمة، ولا سيما صورته الجميلة المستندة إلى أسلوبه الجذّاب وموقفه المهاجم للمؤسسات التقليدية والمتطلع نحو المجتمع التقني الذي سيطر على شبكة الإنترنت في سنواتها الأولى... على سبيل المثال، يتألف اسم الشركة من اللفظات الأوائلية لبرنامج أوراكل آخر غير رسمي ومتسلسل ويحاكي بتهكّم لغة برمجة الكمبيوتر[16].

بغية دعم الجهود التي بذلها لبناء سمعته، استثمر محرّك البحث ياهو! 5 ملايين دولار أميركي في حملة إعلانية تلفزيونية صُممت لتعزيز هوية الشركة الجذابة بواسطة العنوان ! وحوّلت الشركة إلى اسم استهلاكي بدلاً من مجرد شركة تكنولوجيا.

سرعان ما وجد ياهو! نفسه يتبارى مع المنافس إكسايت الذي بذل أيضاً جهوداً لبناء اسمه ولكنه لم يلاقِ نجاح ياهو! الباهر. أحد أسباب قلّة نجاح إكسايت هو غياب كل من صورة استهلاكية جذابة وتأييد الموظفين اللذين أحدثهما ياهو!. أما حملة إكسايت التلفزيونية التي كلّفت 8 ملايين دولار أميركي، فتمحورت حول أغنية الروك الكلاسيكية التي أطلقها جيمي هندريكس في العام 1976
ولكنها لم تتمتع بفعالية كبيرة. أشار استطلاع آراء أجرته مجلة في العام أنّ اسم ياهو! معروف من قبل 44 بالمئة من مستخدمي الإنترنت و2 بالمئة من غير المستخدمين، فيما لم يسمع باسم إكسايت سوى 11 بالمئة من مستخدمي الإنترنت و0 بالمئة من غير المستخدمين.

من الواضح أنّ سمعة محرّك البحث ياهو! أدّت دوراً هاماً في نجاحه. غير أنّ نطاق المنافسة ينقلب باستمرار كما يعلّمنا التاريخ. فما كادت شركتا ياهو! وإكسايت تبنيان سمعة قوية حتى اضطرتا إلى تغيير طريقة إدراكهما وإلى التحوّل من مجرد محرّكي بحث إلى شركتي إعلام كاملتين. وهذا ما فعلتاه بالضبط، لكن فقط لتجدا نفسيهما أمام تحديات التطوّرات الجديدة في عالم الإنترنت التي كادت أن تُخرج إكسايت من السوق كلياً، تاركة ياهو! في صراع مع منافسين جُددٍ مثل غو وغوغل.

في حال كانت السمعة تهم، إذاً ماذا تساوي؟ سوف نناقش في الفصل التالي بعض الأدلّة التي تربط سمعة الشركات بقيمة مالية حقيقية وسوف نُظهر لما يحدث ذلك وكيف.

الفصل - 2: ماذا تساوي السمعة؟

مهما تقبّل المسؤولون فكرة أنّ السمعة تهم، لا يمكننا أن نرفض لهم السؤال المحتوم التالي: ماذا تساوي السمعة فالكل يريد إجابة، من رؤساء التواصل إلى رؤساء التسويق والرؤساء الماليين، ومن رؤساء المسؤولين إلى أعضاء مجلس الإدارة في الشركة. بالفعل، هذا السؤال من أكثر الأسئلة المطروحة علينا ومن أكثر المسائل إشكالية التي تواجه الباحثين في عالم الأعمال إذ يتطلب إثبات علاقة كميّة بين سمعة الشركة العامة وقيمة أسهمها المالية. للأسف، وكما يظهر هذا الفصل، ليس إثبات هذه العلاقة بمهمة سهلة، ويبقى قياس القيمة المالية هدفاً مرموقاً ومرغوباً فيه كثيراً بالنسبة إلى الأبحاث كافة التي تُجرى حول السمعة.

في الواقع، ترتبط السمعة بالقيمة المالية من ثلاث نواحٍ. أولاً، تؤثر السمعة في الشركة وبالتالي على ربحيتها. ثانياً، تؤثر الربحية في نظرة السوق إلى إمكانيات نجاح الشركة المستقبلية؛ وبالتالي تؤثر في مستوى الطلب على أسهم الشركة العامة، أي رسملتها في السوق. ثالثاً، تساهم أنشطة الشركة التشغيلية بحد ذاتها في بناء ؛ وهو عبارة عن تتضمّن قيمته الحقوق غير الملموسة المخبأة في أسماء منتجات الشركة واسم الشركة، ويصف رأي المساهمين الإيجابـي بالشركة. كما يجذب الرأي الإيجابـي بدوره الناس نحو التوظّف في الشركة والاستثمار فيها؛ ويزيد بالتالي ربحيتها. وسوف نعالج التأثيرات المالية الثلاثة هذه على التوالي.

تؤثر السمعة في أداء الشركة التشغيلي

فكّر في شركة محترمة. يولّد كل من الاحترام والإعجاب شهرة ملحوظة للشركة يومياً. من ناحية، على الأرجح أن فوز الشركة بإعجاب الناس يعني أنها تستطيع توظيف أفضل الموظفين المحتملين، أي أشخاص مستعدين لبذل جهود إضافية لصالح الشركة، وغالباً بأجور تفوق تلك التي يقدّمها منافسو الشركة الأقل تقديراً. ومن ناحية أخرى، يعزز العمل في هذه الشركة ربحية الموظفين الجدد والموجودين. وتحسّن الدائرة المعزِّزة هذه أداء التشغيل على نحو لا يُقاس: فتحفّز الموظفين على العمل وعلى حل المشاكل وعلى ابتكار حلول وعلى خدمة العملاء. وكلما ازداد الافتخار بالعمل، تقدّم كل من الفعالية والابتكار وبالتالي نمو الشركة.

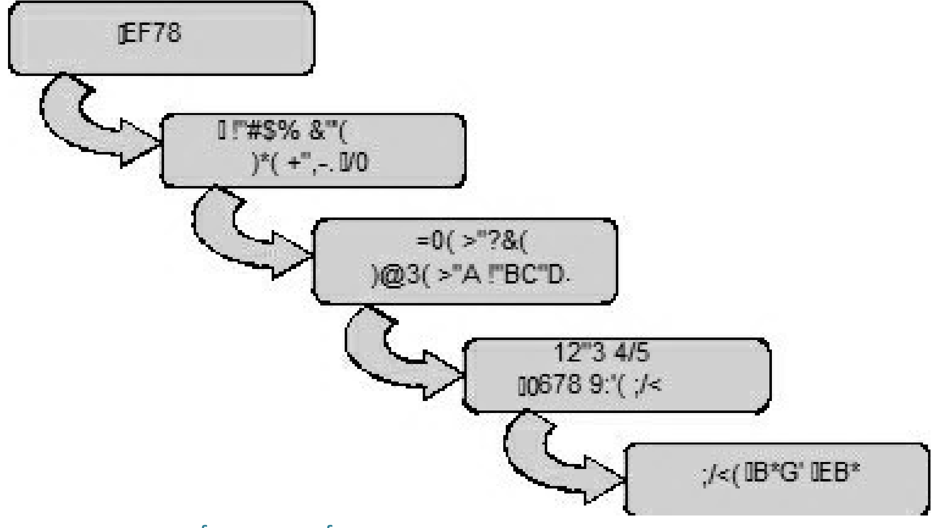
وقد تم إثبات هذا التأثير في دراسة أُجريت في أواخر الثمانينيات حول سلطة ميناء نيويورك. فأدّت الوكالة شبه الخاصة التي تدير باصات نيويورك ومطاراتها إلى نفور موظفيها نتيجة لتزايد عدد المشردين الذين يعيشون في محطات آخر الخطوط المدينية. فناقضت صورة الموظفين التي تعكس العناية والعون والفعالية الصورة الخارجية التي أظهر بها الإعلام الوكالة، أي قاسية في سعيها للتخلّص من المشردين وعديمة الفعالية في معالجة المسألة. النتيجة: نفور متزايد وقلة تحفيز بين الموظفين وإنتاجية هابطة[17].

بشكل عام، السمعة الجيدة كفيلة بتحسين فعالية الشركة في تنشيط إنتاجية الموظفين. كما وتزوّد الشركة بذخيرة من الشهرة يغذّيها كل من الشركاء والمورّدين والموزّعين والدائنين والمنظّمين الذين غالباً ما يَظهَر دعمهم على شكل أسعار إدخال منخفضة، بما فيها كلفة رأسمال أقل، ويُترجَم بهوامش مرتفعة. ويتم دعم كلفة الإدخال المنخفضة في الشركة بقدرة الشركة على طلب ثمن أفضل مقابل عروضها، وهذا عامل يحسّن هوامش الشركة ويشجّع المحللين الماليين على تصنيف الشركة تصنيفاً جيداً ويزيد الطلب على أسهم الشركة. يظهر الرسم 2-1 المنطق المباشر حول تأثير السمعة في أداء الشركة التشغيلي وتأثيرها اللاحق في قيمة الشركة السوقية.

قارنت دراسة خضعت إليها 125 شركة تصنيع أميركية التأثيرات النسبية لكل من بنية الصناعة والاستراتيجية التنافسية والفروقات الخاصة بالشركة[18]. فأكّدت النتائج التأثيرات القوية التي تملكها السمعة على حصيلة التشغيل. أما العوامل المتعلقة ببنية الصناعة الإجمالية، فلم تبرر سوى نسبة بسيطة من التغيّر الذي لوحظ في أداء الشركات.

لم تكن المتغيّرات الاستراتيجية التنافسية، كالنفقات المتعلقة بنوعية المنتج وقوة المبيعات، ملحوظة إحصائياً في تفسير التفاوت في أداء الأعمال، على عكس حصة الشركة في السوق. وأخيراً، من بين المتغيّرات الخاصة بالشركة كافة، أثبتت السمعة وقيمة الاسم في وحدة الأعمال أنّهما أفضل متوقّعَي تغيّر في أداء وحدة الأعمال.

اعتمد معظم الباحثين الذين درسوا العلاقة بين السمعة وأداء التشغيل على المسح السنوي الذي تُجريه مجلة لاكتشاف أكثر الشركات تقديراً كقياس للسمعة، وربطوا هذا القياس بمختلف القياسات المالية للمخاطر والعائد. وبما أنّ المسح موجّه إلى المحللين والمسؤولين، فمن الطبيعي أن يُظهر ارتباطاً وثيقاً بين سمعة الشركة وقياسات كل من أداء التشغيل السابق وأداء التشغيل اللاحق، على الرغم من أنّها بالإجمال أقرب إلى الأداء المالي السابق منه إلى الأداء المالي اللاحق[19].



الرسم 2-1: تبني السمعة القيمة المالية بالتأثير على أداء التشغيل.

من هذا المنظار، تفيد السمعة كمورد للشركة، وهو مورد يصعب اكتسابه وتقليده ويمكّن الشركة من تحقيق مستويات أداء عليا. نظر أستاذان من جامعة نيو ساوث وايلز في أستراليا في تأثيرات السمعة على ربحية الشركة عن طريق دراسة مجموعة مؤلّفة من 435 شركة صنّفتها من بين أكثر الشركات تقديراً بين العامين 1984 و1995. فاستنتجا أنّ السمعة تملك تأثيراً ملحوظاً يعمل بطريقتين: أولاً، تستطيع الشركات الأسمى سمعة المحافظة على أداء تشغيل أفضل مع مرور الوقت، وثانياً، تستطيع الشركات الأسمى سمعة تحسين أداء التشغيل أكثر مع مرور الوقت.

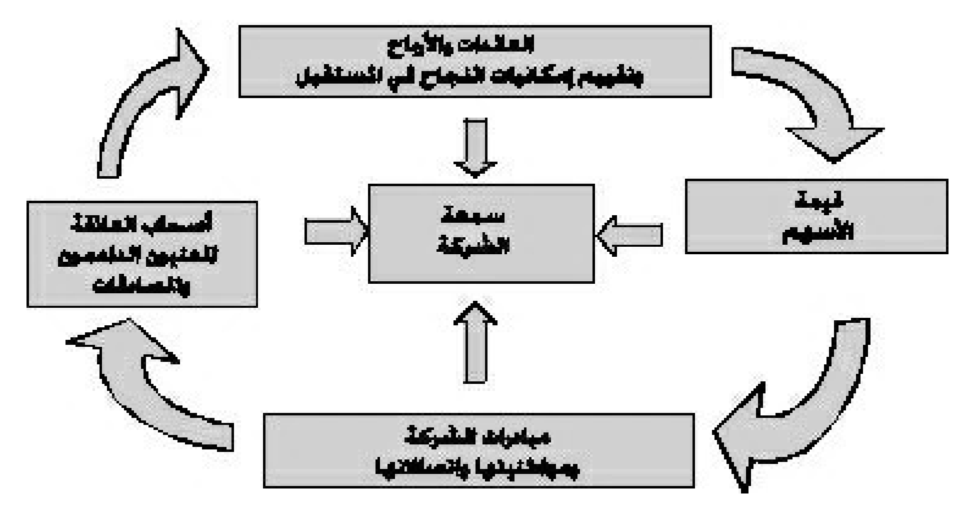
تنشئ السمعة قيمة مالية تحسّن السمعة

تضمن مستويات أداء التشغيل المعززة التي تؤدي إلى سمعة جيدة حصول الشركة على مصادقات إيجابية من أصحاب العلاقة المعنيين والإعلام. أظهر تشارلز فومبرون ومارك شانلي أنّ السمعة التي يتم قياسها في تصنيفات لأكثر الشركات تقديراً تتأثر كثيراً بحجم الشركة ودعايتها وأداء التشغيل الخاص بها وقيمتها السوقية ومدى ظهورها إلى الإعلام، ممّا يؤكد فكرة تداخل أداء التشغيل والقيمة السوقية والسلوك الاستراتيجي للشركة[20].

يصف الرسم 2-2 العلاقة بلغة دورة قيمة السمعة ويُظهر التداخل الناشط بين القيمة المالية ودعم أصحاب العلاقة المعنيين: تبني المصادقات القيمة وتمكّن الشركة من إنفاق الأموال على أنشطة كالدعايات والإحسان والمواطنية التي تولّد مصادقات الإعلام وتجذب المستثمرين وترفع القيمة المالية. فيكون التأثير الصافي يزيد من التعرّف والمصادقة والدعم من خلالها كل من حقوق المساهمين والقيمة المالية.

بالطبع، من مساوئ دائرة معزِّزة كهذه أداء التشغيل الذي يتسبب عادة بانخفاض في التواصل وبمبادرات تُبعد أصحاب العلاقة المعنيين وتقلل أداء التشغيل

وتساهم في هبوط الشهرة والثروة. من الواضح أنّ السمعة والأداء مترابطان بواسطة دورة قيمة السمعة، ولذا يجب إدارة هذه الدورة بحذر للاستفادة من المكاسب التي يمكن أن تولّدها مع تقليل مخاطر خسارة القيمة التي قد تنجم عنها[21].



الرسم 2-2: دورة قيمة السمعة.

تم إجراء دراسات أكاديمية عدّة حول الرابط بين الشهرة والثروة.

- اكتشفت الأبحاث التي قام بها براد براون في جامعة فيرجينيا علاقة قوية بين قياس لسمعة الشركات وقيم هذه الشركات السوقية بين العامين 1984 و1996[22].
- تتابع شركة استشارة أسسها جيم غريغوري وتتخذ قاعدة لها في كونّتيكت بالنسبة إلى 700 شركة ذات أسهم متوّفرة إلى العامة، باستخدام استثمارات مُرسلة عبر البريد إلى صانعي القرارات في عالم الأعمال. استغلت الشركة تقلّب أسعار الأسهم الأميركية بمستوى مرتفع أكثر من العادة طيلة ثلاثة أيام (24 - 28 تشرين الأول/أكتوبر 1997)، وافترضت أنّ سمعة الشركات ستؤدي دور عازل نسبـي للشركات المواجهة لهذا التقلّب: يُفترض ألا تتأثر الشركات الأقوى سمعة بالتقلّب وبالقيمة السوقية بقدر الشركات الأضعف سمعة. أظهرت الدراسة انخفاضاً ملحوظاً في كافة الأسهم يوم الاثنين 27 تشرين الأول/أكتوبر 1997، ولكن عند إقفال السوق يوم الثلاثاء 28 تشرين الأول/أكتوبر، كانت الأسماء الأقوى قد استعادت الخسائر كافة تقريباً التي تكبدتها في اليوم السابق فيما لم تتمكّن الأسماء الأضعف من التعويض عن الهبوط الذي شهدته يوم الاثنين. بالإضافة إلى ذلك، من يوم الجمعة إلى يوم الثلاثاء، الأسماء الأقوى ما مجموعه 7.09 مليارات دولار أميركي في رسملة السوق، فيما خسرت الأسماء الأضعف 19.79 مليار دولار أميركي[23].
- قارن فريق من الباحثين 10 مجموعات شركات كانت تتمتع بمستويات عائدات وأخطار مشابهة، فيما اختلفت نتائج السمعة التي قد أحرزتها في مسح مجلة لأكثر الشركات تقديراً. فلاحظ الباحثون أنّ الفرق في نتائج السمعة الذي بلغ نسبة 60 بالمئة مرتبط بفرق في القيمة السوقية بنسبة 7 بالمئة. وقيّمت الدراسة الشركة الإجمالية بمبلغ 3 ملايين دولار أميركي، ممّا يعني أنّ فرق نقطة واحدة في نتيجة السمعة من 6 إلى 7 على مقياس مؤلف من 10 نقاط سيساوي مبلغ 51.5 ملايين دولار أميركي إضافي في القيمة السوقية[24].
- درس فريق آخر من الباحثين العلاقة بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية والربحية والسمعة بالنسبة إلى الشركات كافة التي صنفتها من بين أكثر الشركات تقديراً بين العامين 1983 و1997. فلاحظ أنّ فرق نقطة واحدة في السمعة يساوي حوالى 500 مليون دولار أميركي في القيمة السوقية. واستنتج أنّ "... نتائجنا تدعم الأبحاث الموجودة التي تؤكد أنّ الأشياء غير الملموسة المولّدة داخلياً ولكن غير المعترف بها حالياً كأصول تساهم في قيمة الشركة، وبالتالي يعتبرها المستثمرون كأصول"[25].

تظهر الدراسات أعلاه بكل وضوح رابطاً ثابتاً بين الشهرة والثروة. على الرغم

من أنّ المُعامل يختلف بين دراسة وأخرى، يمكننا تحديد معادلة تقريبية بين التصنيفات والقيم السوقية. تقترح هذه المعادلة أنّ تحسّن السمعة بنسبة 10 بالمئة يساوي ما بين 1 و5 بالمئة من قيمة الشركة السوقية. كما وتشكّل معياراً: فتزوّد إرشاداً تقريبياً لأنواع النفقات التي يجب أن تستخدمها الشركة لتحسين سمعتها. في القسم التالي، سندرس القيمة غير واضحة المعالم التي يمكن للشركة ربطها بمجموع أصول سمعتها؛ أي ما وصفه تشارلز فومبرون كرأسمال سمعة الشركة [26].

تملك السمعة قيمة مالية كأصل في الشركة

تتطلب قواعد المحاسبة المحافِظة من الشركة أن تنفق المال على معظم الأنشطة التشغيلية التي تبني سمعتها. فيعني المحاسبون ضمنياً أنّ كل من الدعاية والعلاقات العامة والرعاية والإحسان من قبل الشركات لا يملك تأثيرات أكيدة وبالتالي لا يضفي على الشركة أي قيمة على المدى الطويل. لذا من الأفضل عدم معالجة هذه الأمور كاستثمارات في بناء أصل بل كتكاليف مباشرة ناتجة من تنفيذ الأعمال. هذه خطوة حذرة بكل وضوح. بيد أنّ ما يثير السخرية في عالم ما بعد إنرون هو تحفّظ المحاسبين في معالجتهم أنشطة بناء السمعة كافة وفي الوقت عينه استعدادهم لتسهيل رسملة الدخل غير المكسوب الذي مكّن كل من إنرون وورلدكوم وزيروكس من الادعاء بعائدات مضخّمة طيلة هذا الوقت. لكن يبدو أنّ أنشطة بناء الاسم وبناء السمعة تقدّم ضمانات وتملك تأثيرات قابلة للقياس أكثر من بعض أنواع الرسملة الأخرى التي يسلّم بها المحاسبون.

لا أحد يدّعي بضمانة في ما يتعلق ببناء الاسم وبناء السمعة، لكن بعض أجزاء هذه الأنشطة تساعد بوضوح على تطوير ظهور الشركة والاعتياد عليها وشهرتها. لذا، يمكن التفكير فيها . ففي النهاية، لا تهدف حملات الشركة الإعلانية والتواصلية كافة إلى التأثير في المبيعات الحالية والدعم فحسب، بل أيضاً إلى بناء وفاء العملاء وتِكرار الأعمال. لذلك، نقف بتعجّب أمام السياسات الصارمة التي لا تعترف بتاتاً بدور الأشياء غير الملموسة كأصول تضفي قيمة بحد ذاتها. علينا على الأقل شرحها كاستثمارات كتومة وقيّمة، كمجموعة بنود غير مضمّنة في الميزانية ولكنها تستحق المتابعة.

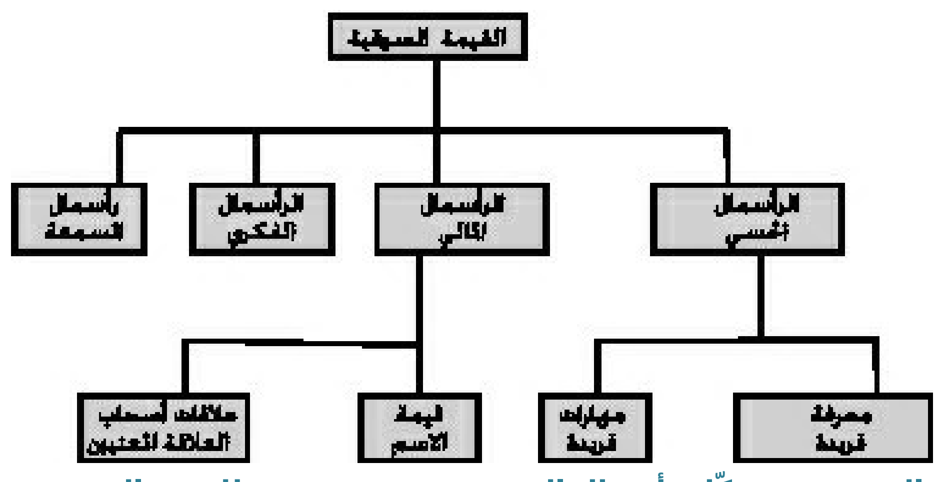
بغية إجراء تقدير مباشر للقيمة المالية غير واضحة المعالم التي تملكها سمعة الشركة، من المفيد تفكيك القيمة السوقية الخاصة بشركة ذات أسهم متوفرة إلى العامة إلى أربعة مكوّنات:

- الرأسمال الحسّيّ: القيمة البديلة لأصول الشركة غير المالية الملموسة.
- الرأسمال المالي: أصول الشركة المالية السائلة.
- الرأسمال الفكري: قيمة الدراية في الشركة.
- رأسمال السمعة: قيمة أسماء الشركة وعلاقات أصحاب العلاقة المعنيين.

يصف الرسم 2-3 أشكال الرأسمال الأربعة. يتألف من صافي المصنع والتجهيزات؛ أي أصول الشركة الملموسة من دون الكلفة المترتبة في تملّكها. وتمثّل صافي الأصول السائلة في الشركة. ويشمل

ثروة الشركة التي تكمن في حكمتها ودرايتها وفي عادات الشركة وفي مهارات الموظفين. ويجسّد مخزون الشركة بالأصول الإدراكية والأصول الاجتماعية؛ وهي نوعية العلاقات التي تنشئها الشركة مع أصحاب العلاقة المعنيين والرأي بالشركة وبأسمائها، مع الإشارة إلى أنّ الرأي الإيجابـي يزيد من احتمال السلوك الداعم من قبل أصحاب العلاقة المعنيين، إن كانوا مستثمرين أو عملاء أو موظفين. كما تزيد هذه القيم مجتمعة رسملة سوق الشركة.

يسهل تقدير الرأسمال الحسي والرأسمال المالي والقيمة السوقية. بيد أنّ تقدير رأسمال السمعة يتطلب معرفة معمّقة لمخزون الشركة بالرأسمال الفكري، وهو أمر يصعب تقديره تماماً كالسمعة. في حال فشلت هذه الخطوة، من الممكن تقدير مجموعة أصول الشركة غير الملموسة كالقيمة المشتركة بين رأسمال السمعة والرأسمال الفكري.



الرسم 2-3: يشكّل رأسمال السمعة مجموعة فرعية للقيمة السوقية.

ازدادت القيمة المتراكمة لأصول الشركة غير الملموسة ازدياداً ملحوظاً خلال الأعوام الخمسين الأخيرة، بسبب قواعد المحاسبة بشكل خاص التي تفرض إما إنفاق الأموال على البنود المتعلقة بالشهرة أو هبوط قيمة هذه الأخيرة بسرعة. في الشركات العامة الكبرى، يبلغ معدل الأشياء غير الملموسة نسبة 55 إلى 60 بالمئة من القيمة السوقية، ممّا يبرر الاهتمام المتزايد في إدارة المعرفة والأسماء والسمعة.

كما ويمكن تقدير نتائج رأسمال السمعة بطرح السؤال التالي: أي مبلغ تنوي دفعه مقابل اسم شركة؟. في الواقع، ليست الترتيبات المتخذة للحصول على تراخيص سوى رسوم امتياز لأسماء الشركات. كلما ازدادت قدرة اسم الشركة على الجذب، ازداد استعداد المرخص له لدفع الأموال مقابل استئجار هذا الاسم. بالإجمال، تتراوح نسب رسوم الامتياز على تراخيص الشركات بين 8 و14 بالمئة من المبيعات المتوقّعة. يكمن أحد أساليب تقدير قيمة سمعة الشركة في حساب القيمة الحالية لدفعات رسوم الامتياز المتوقّعة خلال حياة معيّنة، لنفترض 20 عاماً.

لنضرب مثل عملاق السلع الاستهلاكية جيلات. في العام 1993، توقّعت شركة الاستشارة إنتربراند ترخيص اسم جيلات مقابل رسوم امتياز بنسبة 8 بالمئة. عَنَت هذه النسبة إلى مبيعات جيلات التي تُقدّر بحوالى 4.7 مليارات دولار أميركي عائداً محتملاً من رسوم الامتياز بقيمة 375 مليون دولار أميركي في العام الأول. إذا افترضنا نمو المبيعات بنسبة 5 بالمئة سنوياً على امتداد 20 عاماً (مدة اختيرت عشوائياً لاستخدام اسم جيلات) وخصمنا عائدات رسوم الامتياز حتى يومنا الحاضر بكلفة رأسمال جيلات الخاصة البالغة 10.12 بالمئة، نحصل على تقدير مالي لاسم شركة جيلات يبلغ حوالى 4.5 مليارات دولار أميركي في العام 1993، وهي نسبة ملحوظة من إجمالي قيمة جيلات التسويقية[27].

لننظر في تحليل شبيه خضعت إليه شركة كوكا كولا في العام 2002. مع مبيعات بلغت 20 مليار دولار أميركي في العام 2002، وافتراضاً أنّ رسوم الامتياز بلغت نسبة أعلى من 14 بالمئة لاسم كوك المحترم، يعني ذلك دخلاً محتملاً بقيمة 2.4 مليار دولار أميركي سنوياً من رسوم الامتياز على الاسم. إذا جمعنا رسوم الامتياز هذه على مدة 20 عاماً وافترضنا معدل نمو بنسبة 8 بالمئة وعدنا فخصمناها بمعدل نسبته 5 بالمئة، نحصل على تقدير مالي بقيمة 69.9 مليارات دولار أميركي لاسم كوكا كولا. يتطابق هذا التقدير مع قيمة 69.9 مليارات دولار أميركي التي نسبها المقيّمون في شركة إنتربراند ومجلة إلى كوكا كولا[28].

تشمل تكاليف الأزمات خسارة رأسمال السمعة

تشكّل تكاليف الأزمات أسلوباً آخرَ لتقدير رأسمال السمعة. اصطدمت ناقلة نفط من شركة إكزون بحيد بحري في ليلة بلا ضوء قمر. مزّقت قنبلة إرهابية طيارة نفاثة بان أم في لوكربـي، سكوتلندا. تسرّبت سحابة من الغازات السامة من مصنع شركة يونيون كاربايد في بوبال، الهند. التهمت ألسنة نار حريق نشب في مصفاة شركة فيليبس بتروليوم بناء تلو الآخر في باسادينا، كاليفورنيا.

تتم المبالغة في قيمة سمعة الشركة في هذه الأوقات نظراً إلى الخسارة المأسوية التي تتكبدها الأصول الحسية فضلاً عن الخسائر البشرية وتكاليف التنظيف والتكاليف القانونية المتوقّعة من جرّاء هذه الأزمة. بيد أنّ خسائر السوق تقع حتى في غياب أي خسارة للأصول الحسية وتُنسب الأزمة حصرياً إلى تبدّل آراء أصحاب الموارد الرئيسيين بالشركة.

فكّر في ما حدث للقيم السوقية الخاصة بالشركات التالية خلال أسبوع واحد بعد أن تعرّضت إلى أزمات غير طبيعية شغلت عناوين الصحف في أنحاء العالم كافة:

- سقطت قيمة شركة جونسون أند جونسون السوقية بمليار دولار أميركي، أو بنسبة 14 بالمئة، بعد أن وُجدت آثار السيانيد في عبوات التيلانول التي صنّعتها الشركة في العام 1982. وتلقت شركة جونسون أند جونسون ضربة ثانية كلفتها مبلغ مليار دولار أميركي آخر إثر تدخّل الراشين الخبثاء من جديد في العام 1985.

- تم الاكتشاف أنّ رقاقة بنتيوم الجديدة من ابتكار شركة إنتل عاجزة عن معالجة بعض الحسابات الرياضية البسيطة، ممّا أسقط قيمة إنتل السوقية بمبلغ 3

مليارات دولار أميركي، أي بنسبة 12 بالمئة.

- هبطت قيمة أسهم شركة إكزون بمبلغ 3 مليارات دولار أميركي، أي بنسبة 5 بالمئة، خلال الأسبوع الأول من انسكاب النفط من الناقلة الذي لوّث مضيق الأمير ويليام في ألاسكا في العام 1989.
- هبطت قيمة شركة سالومون براذرز بمبلغ 1.3 مليار دولار أميركي، أي بنسبة 30 بالمئة، بعد أنّ قُبض على أحد تجارها محاولاً احتكار سوق السندات في العام 1991.
- انخفضت رسملة شركة موتورولا بمبلغ 6 مليارات دولار أميركي، أي بنسبة 16 بالمئة، بعد أنّ لمّح العلماء عن وجود علاقة بين الأجهزة الخلوية وسرطان الدماغ في العام 1995.

يمكن نسب خسارات السوق هذه إلى تبدّل توقّعات أصحاب الموارد حول ربحية الشركة المستقبلية. وهي صاعقة في الأحوال كافة، إنْ شملت خسائر ماديّة، أو رأسمال حسي، أو تألفت حصرياً من تغيّرات في نظرة السوق إلى الشركة. بلغت تكاليف التنظيف والتكاليف القانونية المترتبة على إكزون من جرّاء أزمتها حوالى 2.5 مليار دولار أميركي. بيد أنّ الخسائر بقيمة 6 مليارات دولار أميركي التي تكبدتها موتورولا بسبب الذعر الناتج عن سرطان الدماغ في العام 1995 كانت غير ملموسة برمّتها، تماماً كمعظم خسائر إنتل من جراء رقاقة بنتيوم.

سرعان ما تسترجع بعض الشركات قيمتها المفقودة مع مرور الوقت وتبدد الأزمة. غير أنّ بعض الشركات الأخرى تمتد خسائرها على فترة أطول. تقترح الأبحاث أنّ هذا الفرق قد يُعزى إلى أسلوب معالجة الأزمة وسمعة الشركة قبل وقوع الأزمة.

أجرى أكاديميون في جامعة أوكسفورد دراسات أحداث بغية تسجيل تأثير الكوارث البشرية على القيمة السوقية في 15 شركة. فتراوحت الدراسات من أول تلاعب بالتيلانول في العام 1982 إلى سحب مياه سورس بارييه الغازية المعبأة في زجاجات خضراء من السوق نتيجة لتلوّثها بالبنـزين في العام 1990 وسحب شراب هاينكن من السوق بعد أن انتشرت شائعات عن وجود زجاج مكسّر فيها في العام 199. وَفقَ المؤلفين، "تُقدِّم الكوارث فرصة فريدة من نوعها لتقييم ردّ فعل الأسواق المالية حين تتحوّل المخاطر الرئيسية إلى واقع". بالإجمال، تلقت أسهم الشركات الخمس عشرة التي قاموا بدراستها كافة، ضربةً خسّرتها نسبة 8 بالمئة من قيمتها السوقية. لكن سرعان ما تصنّفت الشركات ضمن إحدى مجموعتين مختلفتين سماهما أساتذة أوكسفورد

[29].

انخفضت أسهم الشركات المستردّة قيمتها تدريجياً بنسبة 5 بالمئة فقط في الأسابيع الأولى فيما هبطت أسهم الشركات غير المستردّة قيمتها بنسبة 11 بالمئة. بعد مرور 10 أسابيع، ارتفعت أسهم الشركات المستردّة قيمتها بنسبة 5 بالمئة وبقيت بارتياح ضمن نطاق آمن لبقية العام. بالمقابل، بقيت أسهم الشركات غير المستردّة قيمتها هابطة وأنهت العام بانخفاض نسبته 15 بالمئة. الاستنتاج: تملك الكوارث كافة تأثيراً أولياً سلبياً على السعر، ولكنها تقدّم فرصة إلى الإدارة لإثبات موهبتها في معالجة الظروف العسيرة.

تدعم دراسات أحداث كهذه الفرضية القائلة إنّ السمعة تملك قيمة مخبأة ملحوظة كضمان؛ فهي تعمل كمخزون من الشهرة (الاسم التجاري). تنشأ هذه

القيمة من القدرة على حماية الشركات الأكثر تقديراً من الضربات الكبرى التي تُسقط الشركات الأضعف سمعة. درس جاي. أر. غريغوري أسعار أسهم الشركات سوق الأوراق المالية في نيويورك إثر تدهور السوق في العام 1997.[30] استند إلى فرضية المخزون وتحجج بأنّ الشركات الأكثر تقديراً ستُحمى من صدمة الأزمة. وأكّدت النتائج أنّ القيم السوقية للشركات قوية السمعة لم تتأثر بانهيار السوق بقدر عيّنة شبيهة من الشركات الأضعف سمعة.

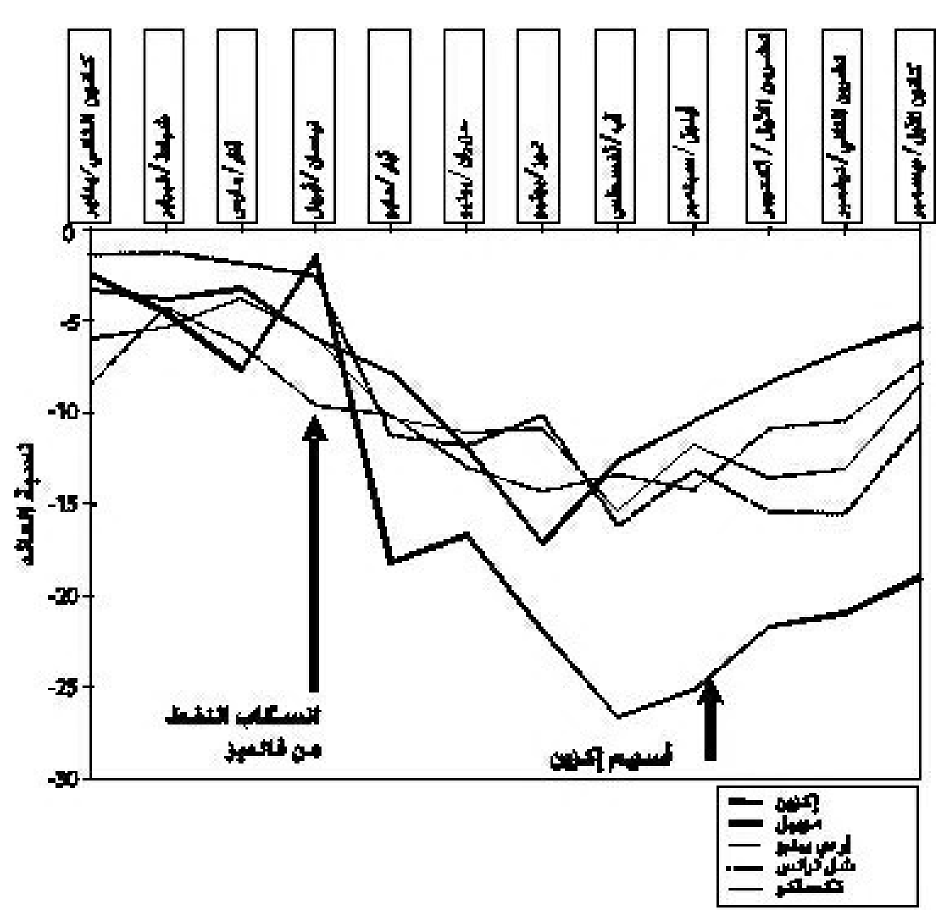
تشكّل حادثة بريدجستون/فايرستون وفورد خير دليل على ما ذكرناه. حدثت ضجة إعلامية في العام 2000 حين تم كشف معلومات تلمّح أنّ إطارات فايرستون مسؤولة عن عدة حوادث مميتة وقعت في أنحاء العالم كافة وشملت السيارات الرياضية العملية فورد إكسبلورر. فطالبت شركة فورد بمبلغ 2.1 مليار دولار أميركي لاستبدال إطارات فايرستون على مركباتها بإطارات غودبير. غير أنّ تأثير الأزمة المالي على كلتا الشركتين تخطى هذه الكلفة المالية بكثير: فهبطت قيمة كل من الشركتين السوقية بأكثر من 50 بالمئة بالنسبة إلى ما كانت عليه في أوائل العام 2000؛ بريدجستون من 22 مليار دولار أميركي إلى 11 مليار دولار أميركي وفورد من 29 مليار دولار أميركي إلى 16 مليار دولار أميركي. لعل فورد استفادت في بادئ الأمر من معالجة الأزمة بشكل أفضل نسبياً، إذ شنّ جاك ناصر، رئيس المسؤولين التنفيذيين في شركة فورد في ذلك الحين، حملة إعلامية عدوانية ركّزت على إلقاء اللوم على إطارات فايرستون. بالمقابل، أظهرت شركة بريدجستون، المتخذة قاعدة لها في اليابان، سريّة ورياء في عدم نقلها المعلومات في الوقت المناسب، ممّا عوّقها في الأسواق المالية. بيد أنّ كلتا الشركتين تضررتا بشدة بانخفاض قيمهما السوقية إلى أدنى مستوياتها منذ سنوات.

ومؤخراً، نظرت دراسة مُمتَعَة في تأثيرات خسارة سمعة أندرسن نتيجة لارتباطها بإنرون وأثبتت أنّها تؤثر بشكل غير مباشر في القيمة السوقية لعملاء أندرسن الآخرين. كما يُظهِر المؤلفون، خلال الأيام الثلاثة من اعتراف أندرسن بتمزيق عدد لا يُستهان به من مستندات إنرون الداخلية، شهد عملاء أندرسن الآخرون خسائر سوق ملحوظة وسلبية، ممّا يقترح أنّ المستثمرين قللوا من شأن نوعية كافة عمليات التدقيق التي قامت بها شركة أندرسن. وفق هذا المفهوم، أكثر الشركات تأثراً كانت تلك التي خضعت إلى عمليات تدقيق من مكتب أندرسن في هيوستن حيث كانت إنرون متخذة قاعدة لها.[31]

وأخيراً، قد تتحوّل أزمة فردية إلى أزمة جماعية. منذ بضع سنوات، درس تشارلز فومبرون أسعار أسهم شركات النفط في إطار انسكاب النفط من إكزون فالديز في العام 1989. يعرض الرسم 2-4 النتائج. فبعد ضبط ظروف السوق ومؤشر سعر النفط، يظهر أنّ أسهم إكزون تأثرت إلى أقصى حدّ بالتلوّث. غير أنّ أسهم كل من شل وموبيل وتكساكو هبطت أيضاً بحكم مزاملتها ولم تسترد إلا ببطء القيم التي كانت تتمتع بها قبل الأزمة. بالإجمال، لا يُستهان بخسائر السمعة المتعلقة بالأزمات التي تبلغ عادة نسبة 8 إلى 15 بالمئة من القيم السوقية للشركات المتأثرة.

تعترف قرارات المحاكم بتشهير الشركات وتشويه سمعتها

غالباً ما تدفع الأزمات بالشركات إلى المحاكم، حيث يسلّم القانونيون بالإجمال بأنّ القيمة المالية ترتبط بسمعة الشركة. في إحدى الدعاوى حيث طُلب من صاحب الفعل الرئيسي الشهادة، قاضى صانع ملابس أحد مقاوليه لإنتاج ملابس أقل جودة ممّا طلبه. تحجج الصانع أمام المحاكم أنّ استراتيجية رفع الأسعار التي كان يعتمدها تستند إلى اعتبار العملاء الملابس عالية الجودة. بعد أن أعاد العملاء عدداً كبيراً من المنتجات بسبب رداءتها، تحججت الشركة بتأثّر سمعتها على نحو سلبـي قد يضرّ بالأعمال المستقبلية. فحكمت المحكمة لصالح الشركة وأمرت بدفع تعويضات مالية كبيرة إلى الصانع.



الرسم 2-4: ردات فعل الأسواق تجاه انسكاب النفط من إكزون فالديز في العام 1989.

أما في دعوى أخرى حيث طُلب من صاحب الفعل الرئيسي الشهادة، تمّت مقاضاة محطة تلفزيونية رئيسية للتشهير حين ربطت على نحو خاطئ اسم شركة بمجموعة إرهابية إثر تفجير ورلد ترايد سنتر في نيويورك بتاريخ 11 أيلول/سبتمبر 2. فتم ربط أحد أعضاء مجلس الشركة على نحو خاطئ بقائد إرهابـي ونُشر الخبر من دون التأكد منه. لأول مرّة في تاريخها، اعتذرت المحطة التلفزيونية على الهواء في اليوم التالي. بيد أنّ الضرر كان قد وقع: أخذت الشركة تواجه رسائل مليئة

بالبغض وتخسر العقود وتحارب الإشاعات، فلجأت إلى المحاكم للمطالبة بعطل وضرر عن سمعتها. تمّت التسوية خارج المحاكم، كما يحدث غالباً في هذه الحالات، وبالتالي لا يمكن معرفة حجم التسوية المالية ولكننا نقدّر أنّه لا يُستهان بها نظراً إلى التكاليف المتكبدة.

بالإجمال، تظهر المحاكم تعاطفها مع حالات خسارة السمعة بسبب التشهير وتشويه السمعة. خلال هذا النوع من الدعاوى، يثبت المدعي تضرر سمعته بأسلوبين:

1. حساب الخسائر المالية المباشرة المترتبة من عمل أدّى إلى تشويه السمعة - مثلاً عن طريق إظهار خط بياني زمني ذات تغيّر مفاجئ في العائدات والتكاليف المتزامنة مع حدوث هذا العمل.
2. حساب الاستثمار المطلوب في الدعايات أو الاتصالات لتصحيح الرأي السلبـي الذي نشأ من جرّاء عمل التشويه.

إذا نظرنا إلى التكاليف التي تتكبدها الشركة من جرّاء تضرر سمعتها على امتداد فترة محددة من الأشهر والسنوات، تبدو أهميتها واضحة جليّة وشبيهة بالخسائر المتعلقة بالأزمات - أي تبلغ نسبة 5 إلى 15 بالمئة من القيمة السوقية للشركة المتضررة.

الربط بين الشهرة والثروة

تُظهر التحاليل التي وصفناها في هذا الفصل علاقة بين قياس السمعة وقياس القيمة المالية. وتثبت الصلة التي تربط الشهرة بالثروة. بغية النظر في المسألة بطريقة أكثر نظامية وتطبيقها على كافة أنحاء البلاد، يصف الفصلان التاليان مشروع بحث شاركنا فيه وصُمم وفق ثلاثة أهداف:

1. إنشاء قياس ثابت لسمعة الشركة،
2. قياس سمعة الشركات الظاهرة في كافة أنحاء العالم،
3. النظر في الصلة بين السمعة والقيمة المالية وممارسات الشركة.

سوف نظهر في الفصل 3 نتائج مشاريع دولية حيث قمنا بتحديد بعض أكثر الشركات تقديراً في العالم. وقد استندنا إلى عمليات مسح تمثيلية دقيقة جداً شملت الرأي العام في مختلف البلدان.

ونعود في الفصل 4 إلى موضوع القيمة المالية، فننظر في ما إذا يرتبط تصدّر الشركات عمليات المسح هذه بقياسات القيمة المالية. أما بقية فصول الكتاب، فسوف تُكرَّس للنظر في أسباب فوز هذه الشركات بهذا الكَمّ من التقدير.

الفصل – 3: من يحتل المراتب الأولى - ومن لا يحتلها؟

إذا طُلب منك تسمية أكثر شركتين أو ثلاث شركات تحترمها وتثق بها وتقدّرها، ما هي الشركات التي ستتضمّنها قائمتك القصيرة؟ هل ستذكر شركة كبيرة كجنرال إلكتريك؟ أو شركة صغيرة كبانغ أند أولفسون؟ هل ستسمي شركة أجهزة الكمبيوتر مثل آي بـي أم أو البائع الإلكتروني بالمزاد العلني إي باي؟ هل ستكون الشركات التي تتضمّنها قائمتك أميركية أو يابانية أو ألمانية أو هولندية أو فرنسية أو دانماركية أو إيطالية؟ صانع جهاز التلفزيون خاصتك (سوني) أو بائع القهوة بالتجزئة الذي يبيعك اللاتيه (ستارباكس)؟ أو الشركة التي يظهر اسمها كلما تشغّل جهاز الكمبيوتر (مايكروسوفت)؟

من المثير للاهتمام التفكير في هذا النوع من الأسئلة لأنها تدلّ على الظهور الذي تحققه بعض الشركات أكثر من غيرها وعلى الثقة والاحترام اللذين نكنهما لمختلف أنشطة هذه الشركات. بالتالي، تدلّ على الشركة لدى المستهلكين. تولي الشركات اهتماماً في محله للفوز بالتقدير (فضلاً عن أسباب التقدير) لأنّ السمعة الجيدة تستقطب دعم العملاء والمستثمرين والموظفين المحتملين.

أكثر شركات العالم ظهوراً

في خريف العام 2000، وبمساعدة عدّة شركات تهتم بدراسة السوق، قمنا بجمع ترشيحات مستهلكين من 12 بلداً: أستراليا وبلجيكا والدانمارك وفرنسا وألمانيا واليونان وإيطاليا وهولندا وإسبانيا والسويد والولايات المتحدة الأميركية والمملكة المتحدة. مثلّت هذه الترشيحات ثلاث مناطق رئيسية في العالم: الولايات المتحدة الأميركية وأوروبا وأستراليا[32].

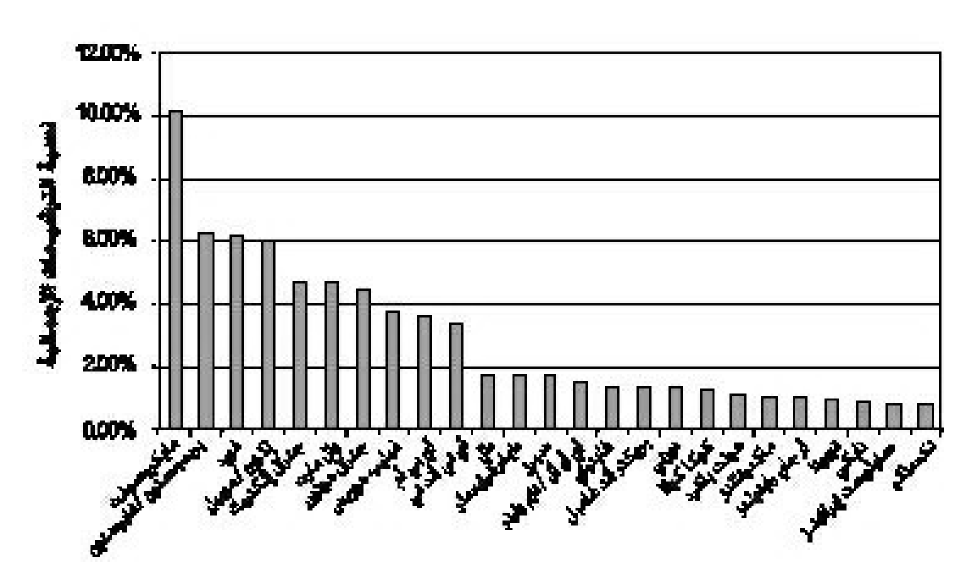
في كل من هذه البلدان، طلبنا من المشاركين تسمية شركة تتميّز بأفضل سمعة وشركة أخرى تتميّز بأسوأ سمعة. من ثم قمنا بجمع الترشيحات القابلة للتعديل من المستهلكين الممثلين بغية تحديد أكثر الشركات ظهوراً في كل بلد.

ما هي الشركات الأكثر ظهوراً في الولايات المتحدة الأميركية؟

يحدد الرسم 3-1 الشركات الثلاثين التي احتلت المراتب الأعلى في توزيع الترشيحات. كما ويظهر الجدول الشركات العشر الأشهر بين المستهلكين الأميركيين، إن لسمعتها الجيدة أو السيئة، في صيف العام 2001.

هذه النتائج مفيدة. أولاً، يزيد ظهور الشركات لأسباب مختلفة. من بين أكثر الشركات ظهوراً تلك التي جذبت اهتمام الرأي العام بين العامين 2000 و2001. هذا ما حصل مع بريدجستون/فايرستون وفورد بسبب الوفيات العرضية الناتجة من انفجار إطارات فايرستون على سيارات فورد إكسبلورر. والأمر صحيح أيضاً في حالة فيليب موريس الذي طال صراعها في المحاكم حول موضوع الجهود

السابقة التي بذلتها لإخفاء تأثيرات التبغ الصحية السلبية عن الرأي العام. وظلّت إكزونموبيل مُحاطة بهالة سلبية تعكس ربط المستهلكين الشركة بانسكاب النفط من الناقلة فاسكيز في العام 1989، أي منذ عشر سنوات. من الواضح أنّ إكزونموبيل لم تنتفع من أي ترحيل إيجابـي نتيجة لدمج إكزون بموبيل، شركة لطالما حازت على نظرة إيجابية من الرأي العام. فلم تستقطب أي من الشركتين أي ترشيحات إيجابية.



الشركات المرشحة لأفضل سمعة في الولايات المتحدة الأميركية (2001)	**الشركات المرشحة لأسوأ سمعة في الولايات المتحدة الأميركية (2001)**
1 – مايكروسوفت	1 - بريدجستون/فايرستون
2 - جنرال إلكتريك	2 - إكزونموبيل
3 - وال - مارت	3 – فورد
4 - آي بـي أم	4 - مايكروسوفت
5 - جنرال موتورز	5 – فيليب موريس
6 – فورد	6 - أي تي أند تي
7 - أي تي أند تي	7 - جنرال موتورز
8 - دل	8 - أر جاي راينولدز
9 - سيرز	9 - أي أو أل/تايم وارنر
10 - غايتواي	10 - دايملركرايسلر

الرسم 3-1: أكثر الشركات ظهوراً في الولايات المتحدة الأميركية (صيف 2001)

لم تحصل شركتا وال - مارت وجنرال موتورز إلا على المديح (السمعة الطيبة). ونلاحظ احتلال وال - مارت المرتبة الثالثة في الترشيحات الإيجابية، نظراً إلى انتقاد الإعلام والناشطين المتكرر لتأثيرات الشركة المضرّة على المتاجر المحليّة الصغيرة التي تخسر أعمالها حين يفتح متجر وال - مارت في مجتمعها. ما من شكّ أنّ الرأي العام ينظر إيجابياً إلى إنجازات وال - مارت من ناحية فعالية تزويدها منتجات عالية الجودة بأسعار معقولة. كما وتحتل شركة جنرال إلكتريك مرتبة مرموقة في الترشيحات الإيجابية بفضل استمراريتها في توليد عائدات عالية

وبفضل الأسلوب المُنادى به الذي كان يتمتع به رئيس المسؤولين التنفيذيين السابق في الشركة، جاك والش[33].

وأخيراً، حازت شركتان على ترشيحات ممزوجة: مايكروسوفت وجنرال موتورز. تعكس ترشيحات مايكروسوفت الجدل العام المُستقطَب حول أفعال الشركة. من ناحية، يظهر بعض المجيبين ردة فعل سلبية تجاه الشركة بسبب الصراع الذي نشأ بين الشركة ووزارة العدل حول ادعاءات ممارسات الشركة الاحتكارية والذي استقطب كمّاً هائلاً من الإعلان. أما من ناحية أخرى، فيُظهِر مجيبون آخرون بوضوح تقديرهم لمايكروسوفت ومنتجاتها ومسؤوليها. امتزجت هاتان النظرتان المتناقضتان ورفعتا مايكروسوفت إلى ثاني الشركات ظهوراً في الولايات المتحدة الأميركية بعد بريدجستون/فايرستون. بالمقابل، اكتسبت جنرال موتورز ترشيحاتها الممزوجة من وجهات نظر جد مختلفة حول أقسامها: تعكس معظم ترشيحات جنرال موتورز الإيجابية حماس الرأي العام تجاه قسمها ساتورن، فيما ينظر المستهلكون إجمالاً إلى أجزاء جنرال موتورز الأخرى نظرة سلبية.

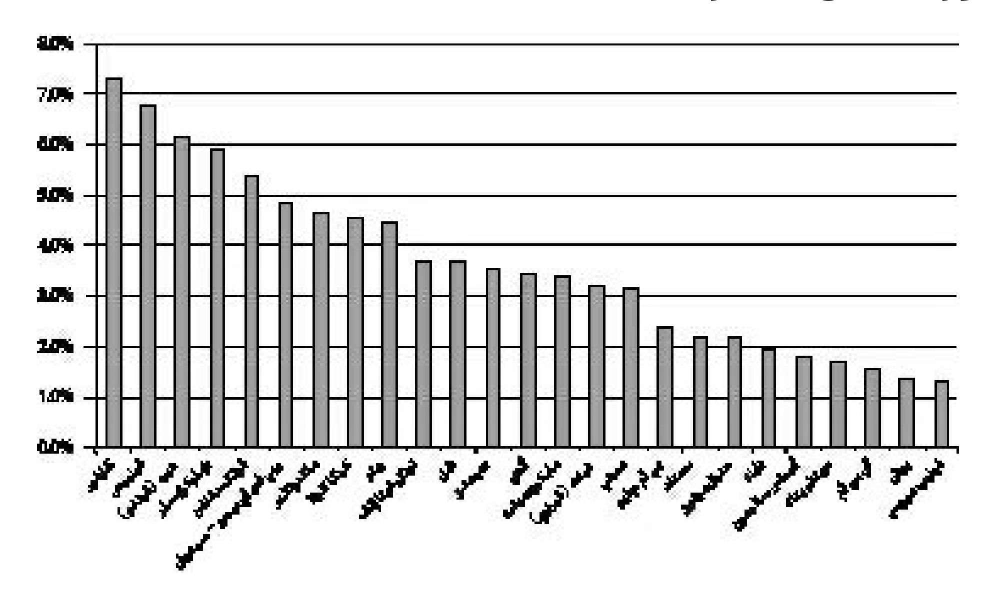
ما هي الشركات الأكثر ظهوراً في أوروبا؟

طرحنا السؤالين على حوالى 10,000 شخص من 10 بلدان أوروبية في خريف العام 2000. توقّعنا أن تحرز نفس الشركات العالمية متعددة الجنسيات الترشيحات ولكننا لم نصب إذ تم ترشيح شركات جد مختلفة في كل من هذه البلدان، وأدّى الحماس الوطني دوراً كبيراً في تسمية الشركات. فسادت شركة دايملركرايسلر (صانع سيارات مارسيدس) في ألمانيا. وفكّر الفرنسيون تكراراً في شركة رينو، فيما هتف الإيطاليون لشركة فيات ورشّح الإسبان عملاق الاتصالات السلكية واللاسلكية تيليفونيكا ومدح اليونانيون شركة الهواتف النقالة بانافون. ما من شكّ أنّ هذه البيانات لم تظهر أي اندماج أوروبـي بل أثبتت أنّ المستهلكين في معظم البلدان الأوروبية يميلون إلى مدح الأسماء المحلية بالمقارنة مع أسماء البلدان الأخرى. من بين الشركات غير الأوروبية التي تم ترشيحها، تكرر ذكر أسماء شركات كوكا كولا وماكدونالدز وسوني بشكل خاص.

غير أنّ في كل بلد أوروبـي، تذكّر المستهلكون بسرعة الأخطاء التي ارتكبتها شركاتهم المحلية: فلم يسامح الفرنسيون توتال - فينا - إلف على انسكاب النفط الذي تسبب بأضرار فادحة على طول شاطئ المحيط الهادئ في ربيع العام 2000 إثر غرق الناقلة ذا أريكا؛ وآخذ (عاقب) الدانماركيون شركة الهواتف الحكومية المحتكِرة السابقة تيليدانمارك (المعروفة اليوم بتي دي سي) بسبب الصعوبات المتواصلة في خدمة العملاء، وأيضاً شركة شيمينوفا لتورّطها في إنتاج مبيدات حشرات ومبيدات آفات أضرّت المستهلكين ودفعت الناس إلى إخلاء المناطق الملوّثة في الثمانينيات والتسعينيات. وأخيراً، لم يسامح الهولنديون ورلد أونلاين، مقدّم خدمات الإنترنت الذي كان يطمح إلى بلوغ مرتبة ياهو! في هولندا، بعد انهياره الداخلي المفاجئ في العام 1999 نتيجة للوعود المضخّمة التي قطعها إلى المستثمرين ولتعرّضه المفرط المتهوّر.

بغية تحديد مجموعة الشركات الأكثر ظهوراً في كافة البلدان الأوروبية، قمنا بجمع النتائج في البلدان الأوروبية العشرة حيث أجرينا دراستنا. يلخّص الرسم 3-2 النتائج. وفق الترشيحات، أكثر الشركات ظهوراً في البلدان العشرة هي الشركة الفرنسية لبيع الأغذية بالتجزئة كارفور. تملك الشركة مؤسسات سوبرماركت سلسلية (فروع لسوبرماركت) رائدة في أوروبا وتصدّرت الترشيحات بفضل محلات البيع بالتجزئة الظاهرة التي تملكها في كل من فرنسا وإسبانيا. وتحتل شركة فيليبس المرتبة الثانية بفضل الأصوات التي حازت عليها في كل من هولندا وبلجيكا وفرنسا. ويدين كل من كارفور وفيليبس فضلاً عن فورد (التي تم ترشيحها للسيارات التي تصنّعها تحت اسم فولفو) ودايملركرايسلر بمرتبته المرموقة لوفرة الترشيحات الإيجابية التي حصل عليها. بالمقابل، أكثر الشركات الأميركية تقديراً في أوروبا كانت ماكدونالدز وكوكا كولا اللتان حازتا على أصوات سلبية وافرة. يختلف النمط عن ذلك الذي لاحظناه في الولايات المتحدة الأميركية حيث يؤدي الإعلان السلبـي في أغلب الأحوال إلى أعلى مستويات ظهور الشركة.

يقدّر الناس في مختلف أنحاء أوروبا الشركات التي تملك أسماء قوية: فيكثر تمثيل شركات السيارات فضلاً عن شركات الأغذية وشركات البيع بالتجزئة وشركات الأجهزة الإلكترونية - وهي الشركات التي يزيد احتمال تفاعل المستهلكين معها في حياتهم اليومية. فحاز على ترشيحات أفضل سمعة أبرز شركات توريد السلع بالتجزئة



الشركات المرشحة لأفضل سمعة في أوروبا (2000)

1 - كارفور
2 - فيليبس
3 - دايملركرايسلر
4 - فورد (فولفو)
5 - فولكسفاغن

الشركات المرشحة لأسوأ سمعة في أوروبا (2000)

1 - ماكدونالدز
2 - توتال فينا إلف
3 - شل
4 - دويتش بنك
5 - مايكروسوفت

6 - بيي أس أي بيجو - سيتروان	6 – ألدي
7 - رينو	7 – فيات
8 - كوكا كولا	8 - بيي أس أي بيجو - سيتروان
9 - سيمنـز	9 - نايكي
10 - سوني	10 - دويتش تيليكوم

الرسم 3-2: أكثر الشركات ظهوراً في عشرة بلدان أوروبية (خريف العام 2000).

في كل بلد، بما فيها سيمنـز وسوني وبـي أم دبليو وجنرال موتورز (لاسم أوبل)، التي تتمتع بسمعة محليّة بحتة. أما الشركات المرشحة لأسوأ سمعة فكانت تلك التي تمتد أعمالها خارج حدود البلد الواحد، إلى أبعد من أوروبا. وأحاطت هالات سلبية بالرموز الأميركية ماكدونالدز ومايكروسوفت ونايكي و(إلى حد أقل) وال - مارت فضلاً عن شركة توتال - فينا الفرنسية وشركة دويتش - تيليكوم الألمانية. من ناحيتي المحيط الهادئ، أبدى المستهلكون بوضوح قلة تقديرهم للشركات التي يعتقدون أنّ أعمالها تهدد الصحة والسلامة والبيئة.

وأخيراً، أكثر الشركات ظهوراً في أوروبا تنحدر من بلدان مختلفة، ومعظمها حاز على مرتبته على أساس قومي؛ فيندر ترشيح شركات من أكثر من ثلاثة بلدان، ممّا يقترح قلة الشركات التي تملك مكانة إيجابية في قلوب المستهلكين الأوروبيين وعقولهم. بمعنى آخر، لا تزال سوق السمعة في أوروبا مفتوحة على مصراعيها من دون أن تتمّكن أي شركة من الفوز بسمعة شركة تتخطى حدود بلد أوروبـي واحد.

كما في الولايات المتحدة الأميركية، حازت بعض الدول الأوروبية على ترشيحات ممزوجة كشركات جيدة وسيئة في الوقت عينه. مثّل التبغ في الولايات المتحدة الأميركية دور الشرير الرئيسي من بطولة فيليب موريس. بالمقابل، لم تسجّل هذه الأخيرة آراء سلبية في أوروبا بل حازت على ترشيحات تفوق المعدل .

وفازت شركة وال - مارت بمديح جماعي في الولايات المتحدة الأميركية ولكنها استقطبت أيضاً عدداً لا يُستهان به من الترشيحات لأسوأ سمعة في أوروبا. تشكّل إزدواجية سمعة هذه الشركات نمطاً متكرراً ينطبق في أوروبا على كل من مايكروسوفت وشل وبيي أس أي - بيجو - سيتروان وجنرال موتورز. نقدّر أنّ هذه الصور الممزقة تؤثر في أداء التشغيل لهذه الشركات: فعلى الأرجح أنّ المستهلكين المتقطبين يعجزون عن تقديم الدعم الثابت الذي يحتاج المدراء إليه لتوليد المبيعات، ممّا يقترح توتراً كامِناً يتطلب المعالجة من قبل مسؤولي هذه الشركات إذا أرادوا تحسين نتائج السوق التي يحرزونها لدى المستهلكين.

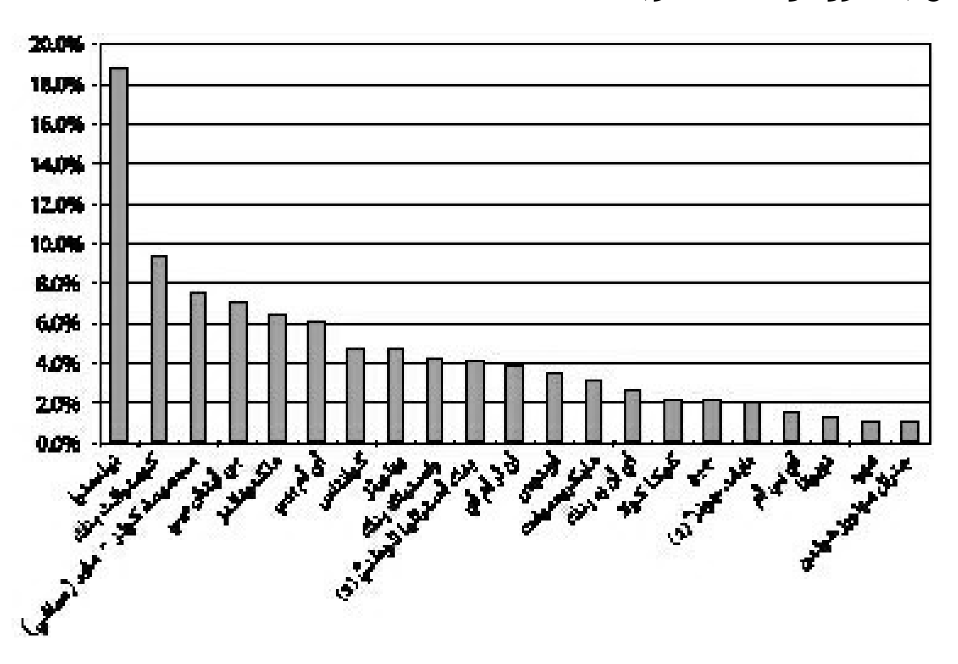
ما هي الشركات الأكثر ظهوراً في أستراليا؟

في خريف العام 2000، طُلب من المستهلكين الأستراليين تسمية أفضل الشركات في أستراليا وأسوأها. يبيّن الرسم 3-3 نتائج هذه الترشيحات. تصدّرت تيلسترا، شركة الاتصالات السلكية واللاسلكية المحتكِرة والنصف مخصخصة في البلاد، الشركات الأكثر ظهوراً في أستراليا، وتلاها كومنوالث بنك (أقدم مصرف تجاري في البلاد) والبائع بالتجزئة المعروف كولز - ماير على التوالي. وتماماً كفيليب موريس ومايكروسوفت في الولايات المتحدة الأميركية، جاءت صورة

تيلسترا ممزقة بشدة إذ تم ترشيحها لأفضل الشركات وأسوأها على الإطلاق. بالمقابل، ظهر كومنوالث بنك بفضل الترشيحات السلبية بشكل خاص، فيما تحلّت (نَعِمت) شركة كولز - مايربأقوى هالة إيجابية على الإطلاق.

تزوّدنا المقارنات التي أُجريت في البلاد بين أكثر الشركات ظهوراً بالتعميمات التالية:

- غالباً ما تُرشَّح الشركات إيجابياً حين تسوِّق منتجات وخدمات استهلاكية جد شعبية، أو حين تملك منتجات رئيسية تحمل اسم الشركة (كوكا كولا)، أو حين تعتمد على رمز أو علامة متعارف عليها على نطاق واسع (مارسيدس)، ويخضع كل مما ذكر إلى إعلانات مكثفة.
- إنّ معظم الشركات التي تصدّرت الترشيحات السلبية فعلت ذلك لأنّ أسماءها أمست مرتبطة ارتباطاً دائماً بمنتجات مضرّة - قد تكون أذت الصحة (فيليب موريس، أر جاي راينولدز)، أو تسببت بوفيات (فورد وبريدجستون/فايرستون)، أو لوّثت البيئة (توتال - فينا، إكزونموبيل، شل)، أو اعتُبرت استغلالية بحقّ المستهلكين (مايكروسوفت، تيلسترا).



الشركات المرشحة لأفضل سمعة في أستراليا (2000)	الشركات المرشحة لأسوأ سمعة في أستراليا (2000)
1 – تيلسترا	1 - تيلسترا
2 - مجموعة كولز ماير	2 - كومنوالث بنك
3 – كوانتاس	3 - ماكدونالدز
4 - بـي أيتش بيي	4 - واستباك بنك
5 – وولورثز	5 - بـي أيتش بيي
6 - أي أم بيي	6 - بنك أستراليا الوطني
7 - أن أر أم أي	7 - أي أم بيي
8 - كومنوالث بنك	8 – أوبتوس
9 - مايكروسوفت	9 - أي أن زد بنك
10 - دايفد جونـز	10 - مجموعة كولز ماير

الرسم 3-3: أكثر الشركات ظهوراً في أستراليا (خريف 2000).

- تتأثر انطباعات الرأي العام جزئياً بظهور الصناعات التي تعمل هذه الشركات فيها وبظهور هذه الشركات بحد ذاتها؛ فتخصص شركات كثيرة ميزانيات هائلة للإعلان والتواصل وبالتالي تخلف انطباعات عامة إيجابية فيما تظهر شركات أخرى بسبب فضيحة أو أزمة.

لكن ما من شك أنّ الظهور ليس سوى للسمعة. لذا نطرح السؤال التالي: إذا ركّزنا على أي شركة واحدة، التي يفكّر فيها الناس حين يقيّمونها؟ وكيف تُقارَن الشركات فعلاً حين نتخطى حدود "وصيفات الجمال" التي تميّز عملية الترشيحات ونطلب من الناس تصنيف الشركات ضمن قائمة معايير قياسية؟

تم اقتراح مختلف الأدوات لمعالجة هذه المسألة[34]. فنشرت مجلة أحد أهم أساليب قياس سمعة الشركات، أسلوب يعتمد على الإجابة عن ثمانية أسئلة حول منتجات الشركة وقيادتها والنتائج التي تسجلها. لكن مع مرور السنين، انتقد العديد الأداة ومنهجية جمع البيانات التي تعتمدها مجلة [35]. بهدف حلّ بعض هذه المشاكل، قمنا بتأسيس معهد السمعة في العام 1999 لإجراء أبحاث دقيقة وتطوير مؤشر قياسي قابل للاستخدام في كافة أنحاء العالم مع مختلف أصحاب العلاقة المعنيين. فكانت نتيجة عملنا المشترك مع شريكنا في الأبحاث هاريس إنتراكتيف ابتكار أداة حاصل السمعة. في الفصل التالي، سوف نصف حاصل السمعة وكيف قد استخدمناه منذ العام 1999 لتطوير تصنيفات وتحاليل مفصّلة حول بعض أكثر الشركات ظهوراً في العالم.

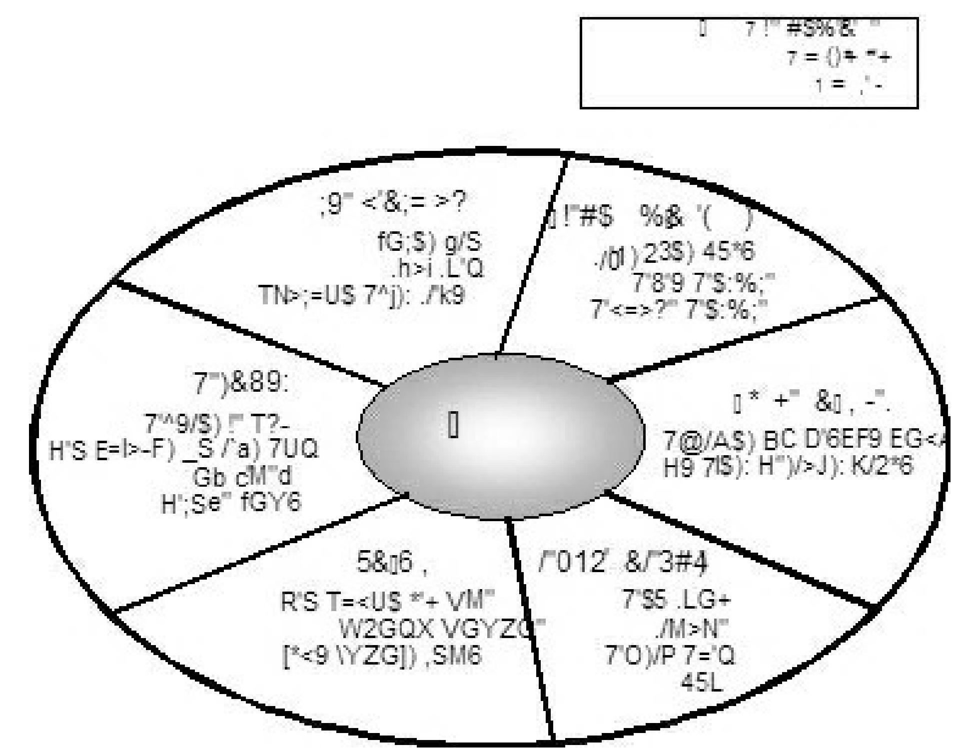
حاصل السمعة

اختر شركة معروفة تقدّرها ورسّخها في ذهنك. والآن حاول أن تعلل سميّت هذه الشركة بالتحديد. إذا كنت مثل معظم الأشخاص الذين طرحنا هذا السؤال عليهم إن فردياً أو ضمن مجموعات بحث في ستة بلدان، سيقع تعليلك ضمن إحدى الفئات الست التالية:

- : تعجبك الشركة أو تقدّرها أو تثق بها بكل بساطة.
- : تعتقد أنّ الشركة تبيع منتجات أو خدمات عالية الجودة أو مبتكرة أو موثوقة أو ذات قيمة شرائية جيدة.
- : أنت راضٍ بربحية الشركة وتعتقد بإمكانيات نجاحها المستقبلية وبقلة المجازفة في الاستثمار فيها.
- : تظنّ أنّ الشركة تملك بصيرة واضحة وقيادة قوية.
- : ترى أنّ الشركة تتمتع بإدارة جيدة وتتضمّن موظفين ممتازين وتشكّل مكاناً يحلو العمل فيه.
- : تعتقد أنّ الشركة مواطن صالح إذ تدعم القضايا الخيّرة ولا تضرّ بالبيئة وتعمل لصالح المجتمعات المحلية.

بالتعاون مع هاريس إنتراكتيف، قمنا بتجربة هذه الأبعاد والخصائص نظامياً على آلاف الأشخاص، على شبكة الإنترنت وعبر الهاتف وخلال المقابلات الشخصية. على أساس هذه التجارب، طوّرنا أداة معايرة تُستخدم لحساب نتيجة السمعة الإجمالية: حاصل السمعة[36]. بكل بساطة، حاصل السمعة عبارة عن مجموع الأجوبة التي يعطيها الناس حين يُطلب منهم تصنيف شركة بالاستناد إلى 20 سؤالاً. يبيّن الرسم

4-3 بنية حاصل السمعة. وقد صُمّم المسح على شكل استبيان يملأه مختلف المجيبين، إن مدراء أو مستثمرين أو موظفين أو مستهلكين - أي أشخاص لا يملكون سوى معلومات دنيا عن الشركة التي يُطلب منهم تصنيفها.

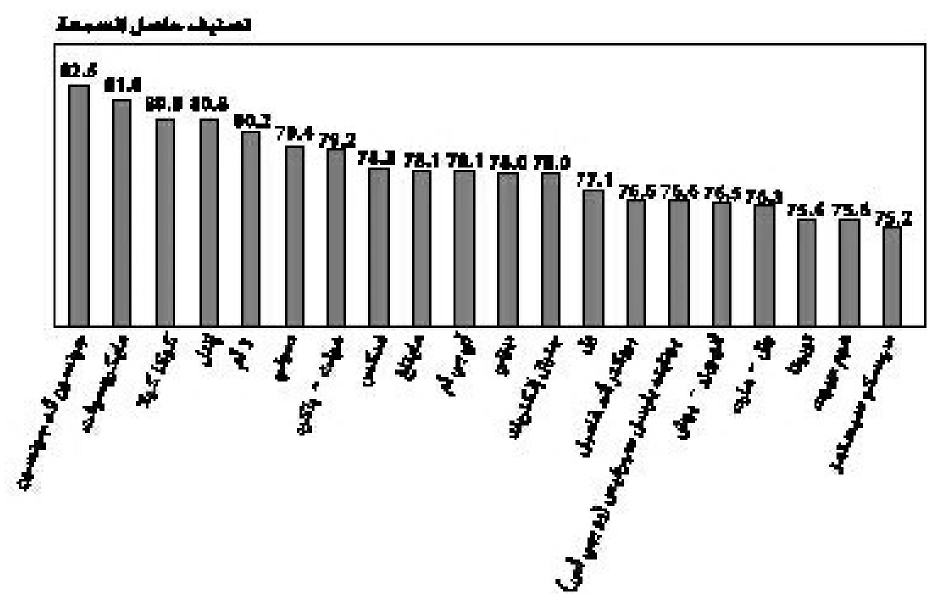


الرسم 3-4: حاصل السمعة: ستة أبعاد و20 خاصية.

سمعة أكثر الشركات ظهوراً في الولايات المتحدة الأميركية

بعد الاطلاع على أكثر الشركات ظهوراً في كل بلد، قمنا بقياس سمعة هذه الشركات بالتفصيل. في العام 2001، طُلب من أكثر من 20,000 مستهلك أميركي الإجابة عن 20 سؤالاً قياسياً حول حاصل السمعة بغية التوصّل إلى تصنيفات مفصّلة للشركات الأميركية الستين الأكثر ظهوراً.

يبيّن الرسم 3-5 النتائج المسجّلة في العام 2001. تصدّرت شركة جونسون أند جونسون التصنيفات الأميركية في العام 2001، تماماً كما فعلت في السنتين السابقتين. وصنّف الرأي العام أيضاً مايكروسوفت وكوكا كولا وإنتل و3 أم وسوني بين الشركات العشر الأبرز؛ فحصلت هذه الشركات على أعلى نتائج حاصل سمعة بين أكثر الشركات ظهوراً.

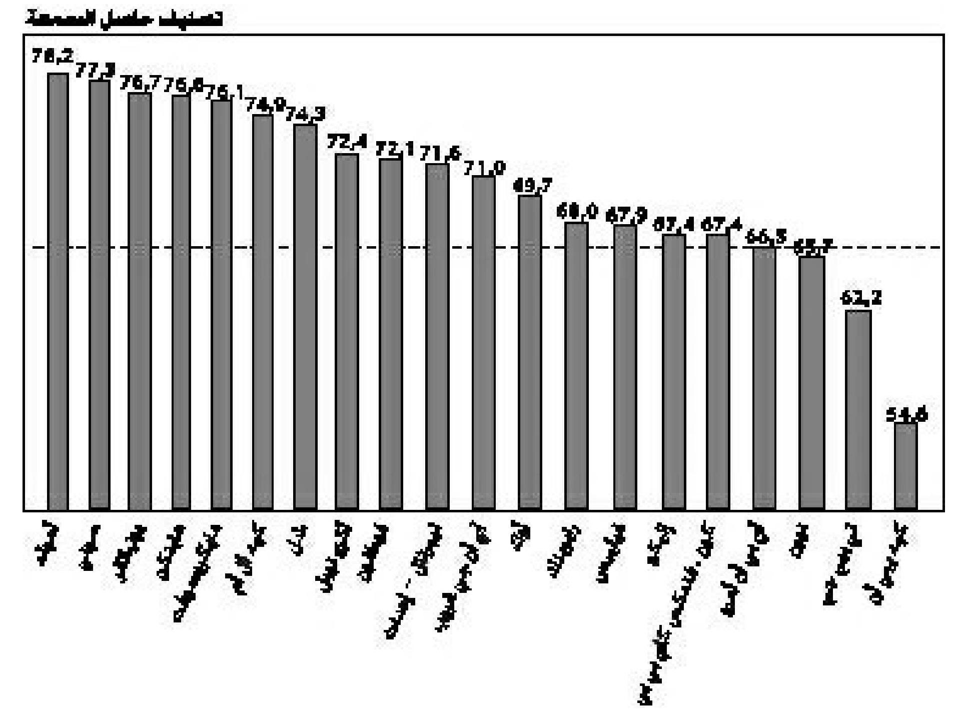


الرسم 3-5: ما هي الشركات الأعلى تصنيفاً في الولايات المتحدة الاميركية (2001)؟

سمعة أكثر الشركات ظهوراً في أوروبا

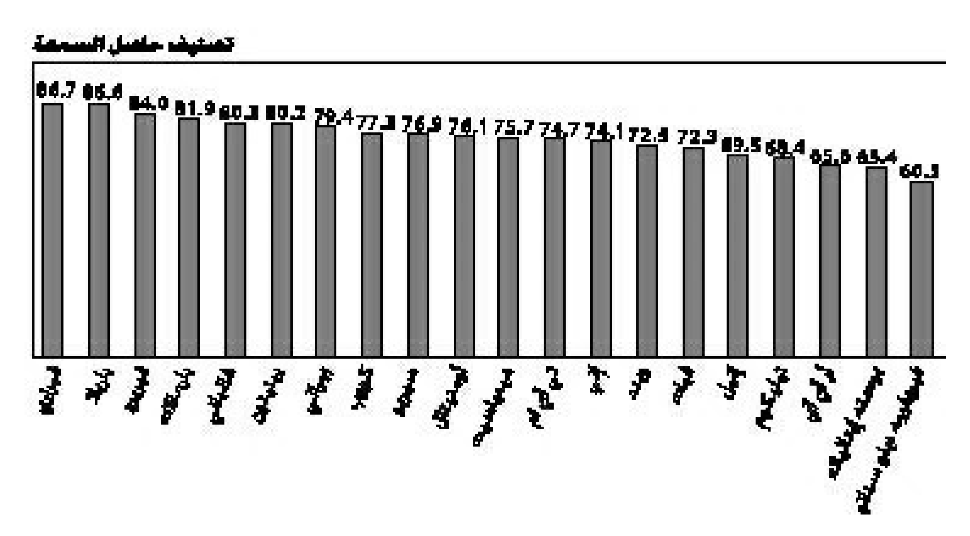
في خريف العام 2001، طلبنا من عيّنات مستهلكين تمثيلية في هولندا وإيطاليا والدانمارك تصنيف سمعة أكثر الشركات ظهوراً في كل بلد.

الشركات الأعلى تصنيفاً في هولندا: صنّفت عيّنة تمثيلية مؤلفة مما يفوق 5.000 مستهلك الشركات الثلاثين الأكثر ظهوراً في هولندا. تصدّر عملاق بيع الأغذية بالتجزئة أهولد التصنيفات الهولندية، وتلته سوني ويونيلافر وهاينكن ومايكروسوفت مع فروقات بسيطة بين نتائجها. أما على مستوى الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية، ففوجئنا بتفوّق سوني على فيليبس في هولندا، ممّا يدعو إلى التدقيق في استراتيجية السمعة التي اعتمدتها سوني في الأسواق الدولية والتحسينات المحتملة التي يمكن أن تجريها فيليبس في سوقها المحلية. يلخص الرسم 3-6 النتائج الهولندية.



الرسم 3-6: ما هي الشركات الأعلى تصنيفاً في هولندا (2001)؟

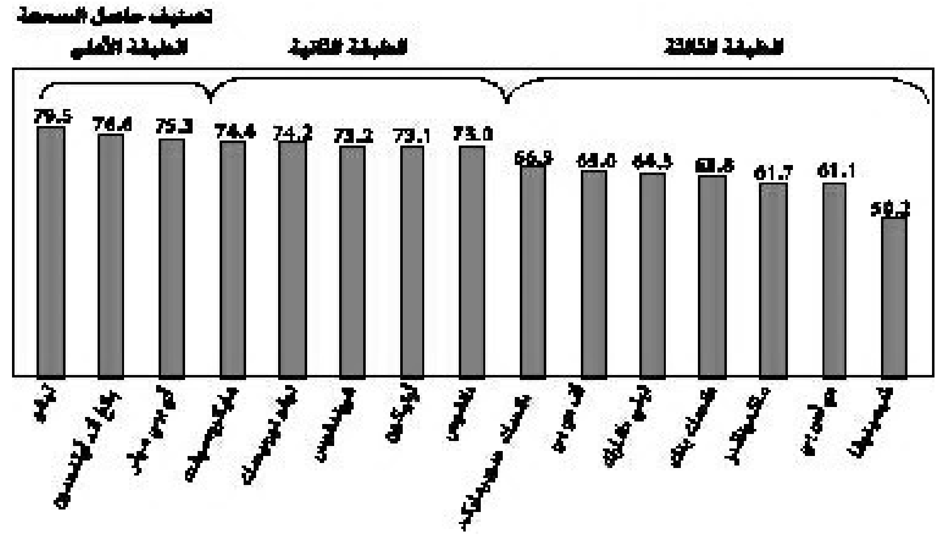
الشركات الأعلى تصنيفاً في إيطاليا: في الفترة الزمنية نفسها، طلبنا من حوالى 3,000 مستهلك إيطالي تصنيف الشركات العشرين الأكثر ظهوراً في إيطاليا باستخدام حاصل السمعة. يبيّن الرسم 3-7 أنّ أكثر الشركات ظهوراً في إيطاليا مصنّفة ضمن ثلاث طبقات. تقع الطبقة الأعلى تحت سيطرة صانع السيارات الفخمة فيراري وصانع الأغذية باريلا وصانع الشوكولا فيريرو، وتتضمّن عمالقة الأغذية بارمالات وغالباني والبائع بالتجزئة بينيتون وصانع الإطارات بيرالي. ما من شكّ أنّ المستهلكين الإيطاليين يطرون الأداء الرائد الذي تتمتع به فيراري، أول اسم سيارات في إيطاليا الذي يبرز بشكل خاص بفضل نجاحه في سباقات السيارات فورمولا وان.



الرسم 3-7: ما هي الشركات الأعلى تصنيفاً في إيطاليا (2001)؟

أما الطبقة الثانية، فتقودها كووب إيطاليا وتتضمّن المجموعات المنظَّمة للاتصالات السلكية واللاسلكية والإعلام والنشر، فضلاً عن إني، شركة المرافق الإيطالية الأعلى أداء بين الشركات التي تشغّلها الدولة. وتتصدّر فيات، شركة تصنيع السيارات المثقّلة بالمشاكل، الطبقة الثالثة التي تشمل خدمات البريد والخطوط الحديدية التي تملكها الدولة وتشغّلها.

أعلى الشركات تصنيفاً في الدانمارك: طُلب من حوالي 2,700 مستهلك دانماركي تصنيف سمعة الشركات الخمس عشرة الأكثر ظهوراً في الدانمارك باستخدام حاصل السمعة. تشير النتائج المسجّلة في الرسم 3-8 إلى تصدّر مورّد الألعاب والتسلية ليغو التصنيفات في الدانمارك في العام 2001، يليه مبتكر الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية عالية الجودة بانغ أند أولفسون - المشهور عالمياً لتصاميمه الأنيقة من تجهيزات الستيريو والفيديو - والشركات متعددة الأنشطة على أساس النقل أي بيي مولر، وهي الشركة الأم في عائلة شركات مارسك التي تعمل في الشحن التجاري والنقل الجوي. وتُقاد الطبقة الثانية من قِبَل



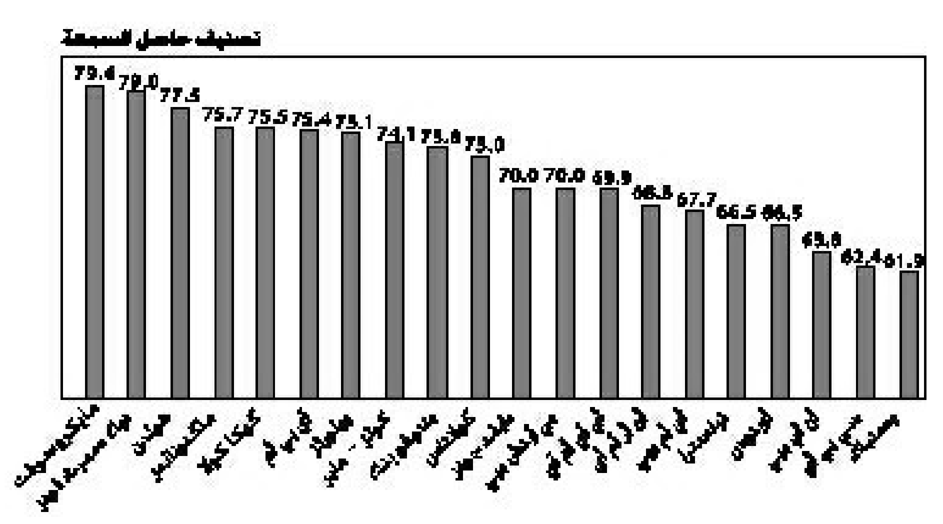
الرسم 3-8: ما هي الشركات الأعلى تصنيفاً في الدانمارك (2001)؟

مايكروسوفت ونوفو نورديسك، صانع منتجات الإنسولين المشهور. أما الطبقة الثالثة، فتألفت من مزيج من شركات منتجات استهلاكية تأتي في مؤخرتها شركة شيمينوفا، شركة المنتجات الكيميائية التي تصنّع مبيدات حشرات وآفات.

سمعة أكثر الشركات ظهوراً في أستراليا

وأخيراً، طلب زملاؤنا في أي أم أر إنتراكتيف من أكثر من 4,000 مستهلك تصنيف الشركات العشرين الأكثر ظهوراً في أستراليا. بعكس النتائج التي أحرزت في أوروبا، حيث تصدّرت الشركات الوطنية التصنيفات، يظهر الرسم 3-9 تشاركاً واسعاً مع الشركات الأميركية: فتصدّرت مايكروسوفت التصنيفات، مع ثلاث

شركات متعددة الجنسيات ومتخذة قاعدة لها في الولايات المتحدة الأميركية، آلا وهي ماكدونالدز وكوكا كولا وآي بـي أم. أما الشركات الأسترالية الوحيدة التي تم تصنيفها في الطبقة الأولى (الأعلى)، فهي ديك سميث فودز وهولدن فضلاً عن وولورثز وكول - مايرز. بالمقابل، لم تبلِ مصارف



الرسم 3-9: ما هي الشركات الأعلى تصنيفاً في أستراليا (2001)؟

أستراليا الرئيسية الثلاثة (أن أي بيي، وسي بـي أي، ووستباك) بلاء حسناً وتدنى أداؤها بالنسبة إلى بـي أيتش بيي، أبرز شركة تعدين في أستراليا. لم يتميّز بين المصارف سوى بنديغو بنك الصغير المعروف لاستراتيجيته المصرفية المستندة إلى المجتمع والخاضعة إلى كمّ هائل من الإعلان. كما وحاز عاملا الاتصالات السلكية واللاسلكية في أستراليا، أوبتوس وتيلسترا، على نتائج مخيّبة للأمل.

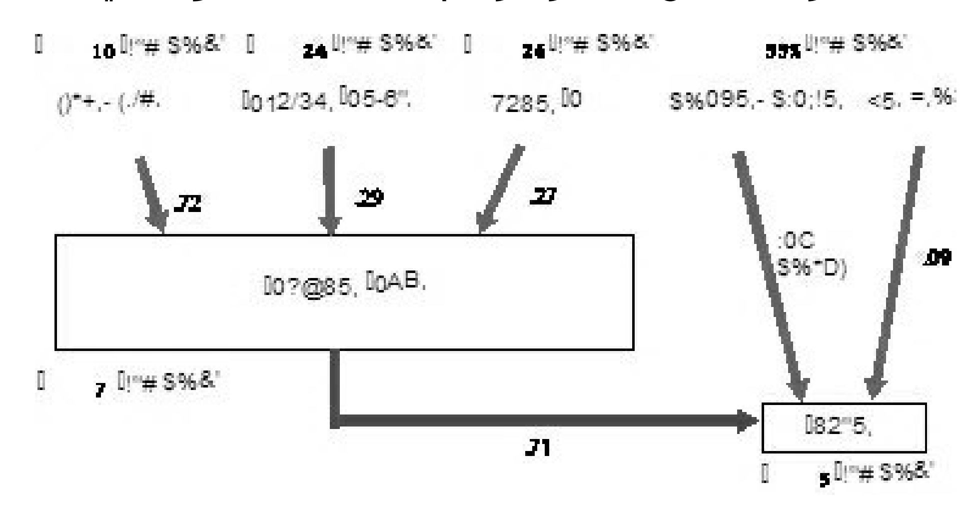
التعلّم من شركات العالم الأعلى تصنيفاً

تمنح التصنيفات شعوراً مبهجاً على الدوام، وتحدث جواً شبيهاً بالجو الذي يسود خلال تقديم جوائز الأوسكار مع الفائزين الذين يمشون على السجاد الأحمر والخاسرين الذي يقفون على جنب. بيد أنّ سؤال البحث الذي ألهمنا بإطلاق مشروع حاصل السمعة ليس من يفوز ومن يخسر؛ بل لماذا. ما الذي يسيّر السمعة بين أعلى شركات العالم تصنيفاً؟ بالاستناد إلى ملاحظاتنا، يمكن الإجابة بأمان: قيامها بالأمور بطرائق مختلفة. ولكن أي أمور؟

يظهر مشروع حاصل السمعة أنّ المستهلكين يشعرون بما تخطط به الشركات. ففي كل من الولايات المتحدة الأميركية وأستراليا، مدح المستهلكون مايكروسوفت لنقلها القيادة من غايتس إلى بالمر بسلاسة وللانبثاق من دون أي تضرر نسبياً من جهود الحكومة لمكافحة الاحتكار. كذلك، تم تقدير كوكا كولا في كافة البلدان لإظهار قيادة منشّطة في عهد رئيس المسؤولين التنفيذيين دوغلاس دافت ولكشف النقاب عن حملة إعلانية عالمية فعالة. من ناحية أخرى، لم يُخدَع الرأي العام بزواج دايملركرايسلر المتزعزع عبر القارات ولا بنموذج أعمال لوسنت

المشوب بالأخطاء. كما ولم يتردد المستهلكون الأميركيون في إلقاء اللوم على كل من فورد وبريدجستون/فايرستون لكارثة الإطارات التي قضت على حياة الكثيرين.

بغية النظر في ما يسيّر السمعة، أجرينا تحليلاً إحصائياً مفصلاً حول قياسات حاصل السمعة التي سُجِّلت في العام 2001. وحصلنا على نتائج جد شبيهة في مقارنتنا لمختلف البلدان. يلخّص الرسم 3-10 النمط الإحصائي الذي تم اكتشافه من تحليل البيانات الأميركية. يمكن تفسير الرسم 3-10 على النحو التالي:



الرسم 3-10: ما الذي يسيّر سمعة الشركات؟

- ينسب المستهلكون سمعة عالية إلى الشركات التي تعجبهم والتي يثقون بها والتي يقدرونها - أي مكوّنات الخاصة بالشركة.
- تشكّل الآراء بمنتجات شركة وبخدماتها العامل الرئيسي الذي يسيّر الجاذبية العاطفية وبالتالي السمعة الإجمالية. لذا، على المبادرات التواصلية التي تقوم بها الشركات الساعية إلى تحسين سمعتها أن تشدد على نوعية المنتجات والابتكار والقيمة.
- تدّل الآراء ببيئة عمل الشركة وبمسؤولياتها الاجتماعية بوضوح على مدى تصنيف العملاء للشركة. يدعم المستهلكون نفسياً، بمعرفة أو بغير معرفة، الشركات التي يعتبرون أنّها تتصرّف بعدالة وبمسؤولية تجاه الموظفين والمجتمعات.
- من اللافت أنّ الفروقات بين الأداء المالي والقيادة لم تؤثر كثيراً في تصنيف المستهلكين لسمعة الشركات. من الواضح أنّ الرأي العام لا يأخذ هذين العاملين الأساسيين في عالم الأعمال في الاعتبار عند تشكيل انطباعاته حول الشركات.

يقترح النموذج أيضاً، مع احتمال المبالغة في تحديد الكميات، أنّ زيادة سمعة الشركة بنسبة 5 بالمئة تعني وجوب تحسين جاذبية الشركة العاطفية إلى المستهلكين بنسبة 7 بالمئة، ممّا يتطلب بدوره آراء محسنة بمنتجات الشركة وبخدماتها بنسبة 10 بالمئة، أو ببيئة عملها بنسبة 24 بالمئة، أو بمسؤوليتها الاجتماعية بنسبة 26 بالمئة. يجب تحسين النظرة الإيجابية إلى أداء الشركة المالي بنسبة 55 بالمئة بغية تغيير سمعتها تغييراً مشابهاً. لنضرب مثل جنرال إلكتريك الذي بلغ حاصل سمعتها 78 في العام 2001. سوف يؤدي تحسين حاصل سمعة جنرال إلكتريك بنسبة 5 بالمئة، أي 3.9، إلى نقل الشركة إلى أعلى طبقة شركات أميركية بحاصل سمعة يبلغ 81.0 (أي قريب من جونسون أند جونسون ومايكروسوفت). سوف يتطلب هذا التغيير تحسّناً ملحوظاً في طريقة تصنيف المستهلكين لجاذبية الشركة العاطفية. بغية حمل المستهلكين على تحسين تصنيفاتهم، ستضطر جنرال

إلكتريك إلى الاستثمار في مبادرات مكلفة، وستحصل على أفضل فعالية مالية من تحسين الآراء بمنتجاتها وبخدماتها. ولكن تغيير هذه الأمور صعب للغاية - فمعظم الناس يقدّرون القيمة التي يحصلون عليها عند شرائهم منتجات جنرال إلكتريك. بالمقابل، تقترح النتائج إمكانية انتفاع الشركة كثيراً من الاستثمارات التي تزيد مسؤولياتها الاجتماعية، أمر لا يربطه المستهلكون بعد بالشركة، ممّا يقدّم فرصة تحسين هائلة.

كما تتذكّر في نهاية الفصل 2، استنتجنا من مختلف الدراسات أنّ تغيّر السمعة بنسبة 10 بالمئة يساوي تغيّراً في القيمة السوقية بنسبة أقلها 1 بالمئة. إذا نظرنا إلى رسملة سوق جنرال إلكتريك البالغة 300 مليار دولار أميركي، يُترجم التحسّن المطلوب لوضع الشركة في عداد أعلى تصنيفات المستهلكين، أي تحسّن بنسبة 5 بالمئة، بإنشاء قيمة تبلغ 500 مليون دولار أميركي تقريباً.

5

.

الخاتمة

بالإجمال، أثبتنا أنّ المستهلكين متطلبون بقدر المستثمرين، ولكنهم يفسرون عالم الشركات بلغة الإشارات المتعددة التي ترسلها الشركات حول

. بالتالي، فبناء السمعة مع المستهلكين يتعلق بالحرص على وضوح تواصل الشركة، ليس من ناحية نتائجها المالية الربع سنوية فحسب - نطاق نشاط المحللين والمستثمرين - بل أيضاً من ناحية معاملتها للموظفين ومساهمتها في المجتمع. فالسمعة تعمل كمرآة للرأي العام حول امتياز الشركة الإداري.

في الفصل التالي، سننظر في المساهمة النسبية التي قد قدّمتها سمعة الشركات الأكثر ظهوراً إلى أدائها المالي. أما بقية الكتاب، فسيركّز على الشركات الأعلى تصنيفاً بغية التعمّق في دراسة الامتياز وتزويد الشركات الأخرى بمعايير خاصة بالسمعة. سنظهر في الفصول المتتالية أنّ أهم الشركات تدير سمعتها نظامياً عن طريق بناء خطط سمعة قوية - أي تحديد موقع استراتيجي في السوق باستخدام مزيج من القيادة المستدامة والتواصل الداخلي والخارجي والمواطنية والمبادرات في موقع العمل - وهذا ما يُعرف بمسيِّرات (حوافز) حاصل السمعة.

ملحق منهجي خاص بالفصل 3

أسسنا معهد السمعة في العام 1999 بغية دراسة سمعة الشركات وقمنا منذ ذلك الحين برعاية عمليات استطلاع آراء المستهلكين التي أجريناها بالتعاون مع شريكنا في الأبحاث هاريس إنتراكتيف فضلاً عن شركات تابعة أخرى. تعتمد شركة هاريس على 7 ملايين مشترك متطوّع في تحديد عيّنات تمثيلية للمستهلكين في الولايات المتحدة الأميركية وفي استطلاع آراء هذه العيّنات. ويتم اختيار هذه العيّنات لتمثّل آراؤها الرأي العام في كل بلد. في أوروبا، اعتمدنا في الدراسات

على عيّنات تم جمعها عبر الهاتف.

وانقسمت المشاريع إلى مرحلتين في كل بلد: مرحلة الترشيح ومرحلة التصنيف. بدأنا مرحلة الترشيح بطرح سؤالين أساسيين:

- من بين كافة الشركات التي تعرفها أو التي قد سمعت عنها، برأيك أي **شركتين** تبرزان لامتلاكهما أفضل سمعة على الإطلاق؟
- من بين كافة الشركات التي تعرفها أو التي قد سمعت عنها، برأيك أي **شركتين** تبرزان لامتلاكهما أسوأ سمعة على الإطلاق؟

أُجريت عمليات استطلاع الآراء العام في 12 بلداً وثلاث مناطق في العالم بين خريف العام 2000 وربيع العام 2001. شارك أكثر من 20,000 شخص في عمليات استطلاع الآراء الأولية. انطلاقاً من هذه الترشيحات، استخلصنا لائحة بالشركات الأكثر ظهوراً إلى الرأي العام في كل بلد، في السراء والضراء. وتم قياس سمعة هذه الشركات قياساً مفصلاً في مرحلة البحث الثانية، أي مرحلة التصنيف.

وتضمّنت مجلة سنوياً منذ العام 1999 دراسات مفصلة برعاية هاريس إنتراكتيف ومعهد السمعة باستخدام حاصل السمعة. نناقش هنا النتائج التي سجلتها دراسات متوازية أُكملت في العام 2001 في الولايات المتحدة الأميركية وأستراليا والدانمارك وإيطاليا وهولندا. وتم تنفيذ المشاريع بالتعاون مع هاريس إنتراكتيف وبلاو ريسرتش وأي أم أر إنتراكتيف فضلاً عن علاقات عمل وثيقة مع مركز تواصل الشركات في جامعة إيراسموس وأس دي أي - بوكوني في إيطاليا وكليّة الأعمال في كوبنهاغن وإنتربلاي في الدانمارك.

ولكن بقدر ما تثير الترشيحات الاهتمام، فهي لا تصوّر سمعة الشركات بدقة. يتطلب بحث كامل حول سمعة الشركات قياساً أكثر تفصيلاً، ممّا أدى إلى إطلاق مشروع عالمي في العام 2000 لقياس سمعة الشركات بدقة أطلقنا عليه اسم مرحلة التصنيف. تتطلب تنفيذ مرحلة التصنيف أداة موثوقة سمعة الشركات المرشحة. فكانت هذه الأداة حاصل السمعة، أي أسلوب قياس صمّمه تشارلز فومبرون وهاريس إنتراكتيف لتخطي نقاط ضعف الأدوات المتوفّرة واقترحنا استخدامه كمعيار مفيد لقياس السمعة.

شارك ما يفوق 30,000 شخص من خمسة بلدان في مرحلة التصنيف. واعتمدنا على المقابلات المستخدِمة حاصل السمعة بغية الحصول على تصنيفات دقيقة لأكثر الشركات ظهوراً في كل بلد. مكّنتنا التصنيفات من حساب نتائج السمعة لهذه الشركات ومهّدت لنا الطريق لاكتشاف الأسباب الكامنة وراء اعتبار هذه الشركات الأبرز من قبل الرأي العام.

عملية جمع العيّنات في الولايات المتحدة الأميركية: تم تسجيل آراء 1 مجيباً أميركياً ضمن سبعة استطلاعات آراء مستقلة أُجريت بين نيسان/أبريل وآب/أغسطس 2001: فأجاب 5,975 منهم على شبكة الإنترنت فيما عبّر 4,063 الآخرون عن رأيهم عبر الهاتف. شملت مرحلة ترشيح متطابقة خلال صيف العام 2000 حوالى 5,661 مجيباً: أُجريت مقابلة مع 4,561 منهم على شبكة الإنترنت فيما أجاب 1,010 الآخرون عبر الهاتف. وقد تم اختيار المجيبين عن شبكة الإنترنت عشوائياً من مجموعة كبيرة أنشأتها هاريس إنتراكتيف على شبكة الإنترنت بهدف إجراء

الأبحاث. في ذلك الحين، تضمّنت مجموعة هاريس على شبكة الإنترنت ما يفوق 7 ملايين مشارك متطوّع. وحرصاً على عدم انحياز الدراسة إلى المجيبين على شبكة الإنترنت، أُجريت مقابلات هاتفية مستقلة مع عيّنة تمثيلية من الرأي العام. ثم تم حساب الترشيحات لأفضل سمعة شركة وأسوأها وجمعها لتحديد الشركات الستين الأكثر ظهوراً من ناحية سمعتها في الولايات المتحدة الأميركية.

بعد ذلك، قام 21,630 مستهلكاً بتصنيف سمعة الشركات الستين الأكثر ظهوراً باستخدام أداة حاصل السمعة. وأُجريت كافة المقابلات على شبكة الإنترنت خلال تشرين الأول/أكتوبر 2001 وخضعت جميع الشركات إلى تصنيف من قبل مجيبين أشاروا (نوّهوا) إلى أنّهم على الأقل مطلعون على الشركة بعض الشيء. طُلب من المجيبين أن يختاروا جُزافاً شركتين يعرفونهما وأن يصنفوهما. أما المجيبون الذين يعرفون أكثر من شركتين، فطُلب منهم عشوائياً تصنيف شركتين. بعد إتمام التصنيف الأول، أُعطي المجيبون خيار تصنيف الشركة الثانية ودامت المقابلات بمعدل 22 دقيقة.

عملية جمع العيّنات في أوروبا: تم جمع العيّنات في كل بلد على حدة. وتم استخدام مختلف شركات الأبحاث للحصول على ترشيحات هاتفية من عيّنات تمثيلية مؤلفة من 750 إلى 1,000 شخص في كل بلد خلال خريف العام 2000، مع استثناء الأسماء التجارية والشركات القابضة المالية البحتة والشركات الفرعية. وأدّت الترشيحات إلى إنشاء لوائح مؤلفة من الشركات 20 أو 30 الأكثر ظهوراً من حيث السمعة في كل بلد. وأُجريت هاتفياً المقابلات المستخدِمة حاصل السمعة في كل بلد، ما بين شباط/فبراير ونيسان/أبريل 2002، وخضعت الشركات إلى تصنيف من مجيبين كانوا قد نوّهوا إلى أنّهم "جد متطلعين" على الشركة أو "متطلعون بعض الشيء" عليها أو "قد سمعوا" بها.

عملية جمع العيّنات في أستراليا: تم تطبيق عملية مشابهة في أستراليا بهدف جمع عيّنات تمثّل الرأي العام في مرحلتي الترشيح والتصنيف. وتم تحديد نطاق العيّنة الأسترالية وطنياً وتراصفها لتمثيل سكان الولايات والأراضي وتقسيمها بين سكان المدن والريف. وتولت أي أم أر إنتراكتيف، المتخذة قاعدة لها في سيدني، أستراليا، عملية جمع البيانات.

تمكّننا المنهجيات المتشابهة المُستخدَمة لجمع العيّنات وتصنيفها في كل من الولايات المتحدة الأميركية وأوروبا وأستراليا من مقارنة نتائج حاصل السمعة النسبية التي أحرزتها الشركات في مختلف المناطق.

الفصل – 4: من الشهرة إلى الثروة

" ."

أمن عائد مالي للشركات التي تبني سمعة قوية؟ كما أظهرنا في الفصل 2، "ماذا تساوي السمعة؟"، الإجابة العامة عن هذا السؤال هي نعم - إذ تظهر الأبحاث أنّ السمعة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعائدات صافية. ينتج الأداء المالي لأنّ السمعة الجيدة، تماشياً مع دائرة قيمة السمعة، تحثّ على سلوك داعم من العملاء والموظفين والمستثمرين والرأي العام يحسّن أداء التشغيل ويزيد القيمة السوقية.

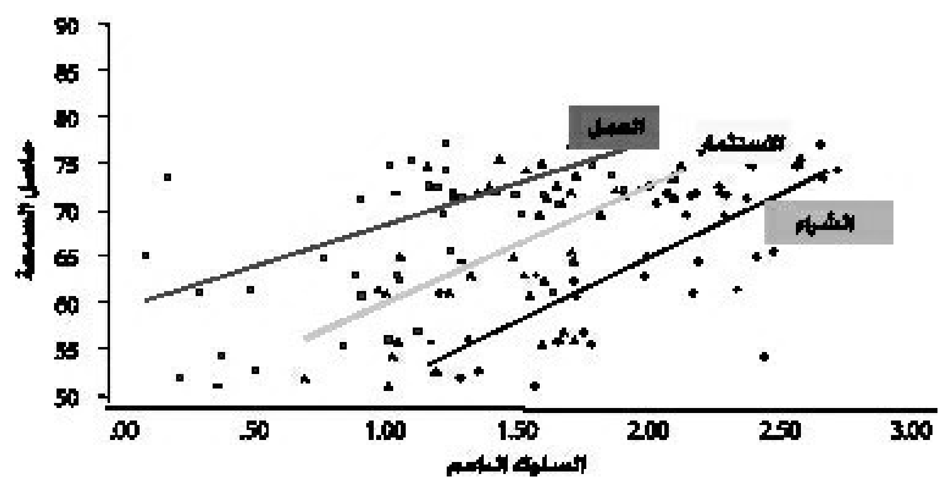
على الرغم من عرض هذه النتائج ضمن عدة منتديات إدارية، لا يزال الشك سائداً. فلا يعتقد كبار المسؤولين بأنّ "حالة الأعمال" في إدارة السمعة مدعومة بإثباتات كافية، وقد أمسى الأمر شبيه بهدف مرموق ومرغوب فيه كثيراً بالنسبة إلى المسؤولين الميّالين إلى الاتصالات - هناك شكّ ويريدون المزيد من الدلائل القاطعة للاقتناع بالفكرة. نعتقد أنّ الشكّ المستمر حول العلاقة القائمة بين السمعة والأداء المالي يُعزى إلى الأساليب التجريبية غير الثابتة التي كانت تستخدمها الدراسات السابقة لقياس السمعة وإلى المشاكل المنهجية العسيرة: يتم تقييم شركة تملك الأداء المالي نفسه بطرائق مختلفة من قبل مجموعات مختلفة من المجيبين. من الطبيعي أن يصعب إنشاء ترابط واحد وقوي بين النتائج المالية وتصنيفات السمعة عبر الدراسات.

نركّز في هذا الفصل على الشركات المحددة المُقاسة كجزء من مشروع حاصل السمعة الموصوف في الفصل 3، "من يحتل المراتب الأولى - ومن لا يحتلها؟"، وننظر في نتائجها المالية بالمقارنة مع نظرائها. نقوم بذلك لأنّه تم استخدام أداة حاصل السمعة للمرة الأولى في قياس السمعة بثبات في بلدان متعددة وتم إجراء الدراسة حول عيّنات مستهلكين شبيهة في كل من هذه البلدان. بالتالي، يزوّد مشروع حاصل السمعة بيانات موثوقة يتم على أساسها تقييم الرابط بين السمعة والأداء، بين الشهرة والثروة.

أما الإجابة النهائية من تحليلنا فهي نعم، سمعة الشركات، كما هي مُقاسة من خلال تصنيفات المستهلكين وفق حاصل السمعة، مرتبطة بالفعل بمؤشرات أداء الشركة المالي. ويذكّرنا الرسم 4-1 بالسبب: فيظهر الجدول الترابط المُلاحَظ بين نتائج حاصل السمعة التي سجلتها الشركات المصنّفة ونيّة الرأي العام في التوصية بالشركة بفضل منتجاتها، كمكان عمل وكاستثمار. يظهر مخطط التبعثر حول الترابط ميل الناس القوي إلى دعم الشركات الأكثر تقديراً.

كما اقترح الفصل 2، يزيد دعم الرأي العام احتمال رفع أداء الشركة التشغيلي وكافة الإجراءات المالية بشكل ملحوظ. بغية إثبات هذا الواقع، قمنا بدراسة العلاقة الملحوظة بين نتائج حاصل السمعة ومختلف المؤشرات الرئيسية لأداء الشركات المالي في العام الذي تم تسجيل خلاله نتائج حاصل سمعة هذه الشركات بين العامين 2000 و2001 في كل من الولايات المتحدة الأميركية وأستراليا والدانمارك

وإيطاليا وهولندا: الدخل والسيولة والتدفق النقدي ومعدّل النمو والقيمة



الرسم 4-1: العلاقة بين السمعة ونيّة الدعم.

السوقية. يعتمد التحليل على البيانات حول الشركات الستين المذكورة في الجدول 4-1، التي تم جمعها من الشركات المُقاسة في مشروع حاصل السمعة في العام 2001. استُخدمت نتائج حاصل السمعة التي تم قياسها في البلدان، وتشكّلت البيانات المالية من النتائج المنشورة علناً عن الشركة ككل.

الشهرة تولّد الثروة

يقارن الجدول 4-2 بين مجموعتي الشركات على مختلف مستويات الصحة المالية. فتبيّن النتائج فرقاً واضحاً في القوة المالية التي تتمتع بها كل من المجموعتين: بالإجمال، تملك الشركات ذات السمعة الأقوى ثروة غير ملموسة أكبر، وعائداً على الأصول مرتفعاً بشكل ملحوظ، ونسبة دين إلى رأسمالها أكثر انخفاضاً، ومعدلات نمو أعلى على امتداد خمس سنوات. وتفوّقت في كل الحالات على الشركات الأقل تصنيفاً بنسبة 2 إلى 1. تصادق هذه الاكتشافات مصادقة قوية على فكرة أنّ السمعة متعلقة بالنتائج المالية. سوف نتعمّق بدراستها في ما يلي.

الجدول 4-1: التباين بين الشركات ذات حاصل السمعة المرتفع والشركات ذات حاصل السمعة المنخفض

الشركات ذات حاصل السمعة المنخفض	الشركات ذات حاصل السمعة المرتفع
أي بـي أن أمرو	3 أم
أكزو نوبل	أهولد
أي أم بيي	أنهويزر - بوش
كولز ماير	بانغ أند أولفسون
كومنوالث بنك	سيريو
دانسك بنك	كوكا كولا - أستراليا
دايفد جونـز	كوكا كولا - الولايات المتحدة الأميركية
دي أس أم	دِل
دوبون	فدكس
إني	جنرال إلكتريك

فيات	هاينكن
جنرال موتورز	هوندا
آي أن جي	آي بـي أم - أستراليا
كيه بيي أن	آي بـي أم - الولايات المتحدة الأميركية
لوروس	جونسون أند جونسون
ليبرتال فودافون	ماكدونالدز - أستراليا
ماكدونالدز - دانمارك	مايكروسوفت - أستراليا
ماريك	مايكروسوفت - دانمارك
نوفو نورديسك	مايكروسوفت - هولندا
شل	تارغت
ساوثوست إيرلاين‍ـز	تيليكوم إيطاليا
تيلي دانمارك	تويوتا
تيليكوم إيطاليا	يونيلافر
تيلسترا	يو بيي أس
فندكس كيه بـي بي	وال - مارت
وستباك بنكينغ	وولورثز

الجدول 4-2: أداء الشركات ذات حاصل السمعة المرتفع والمنخفض (2001)

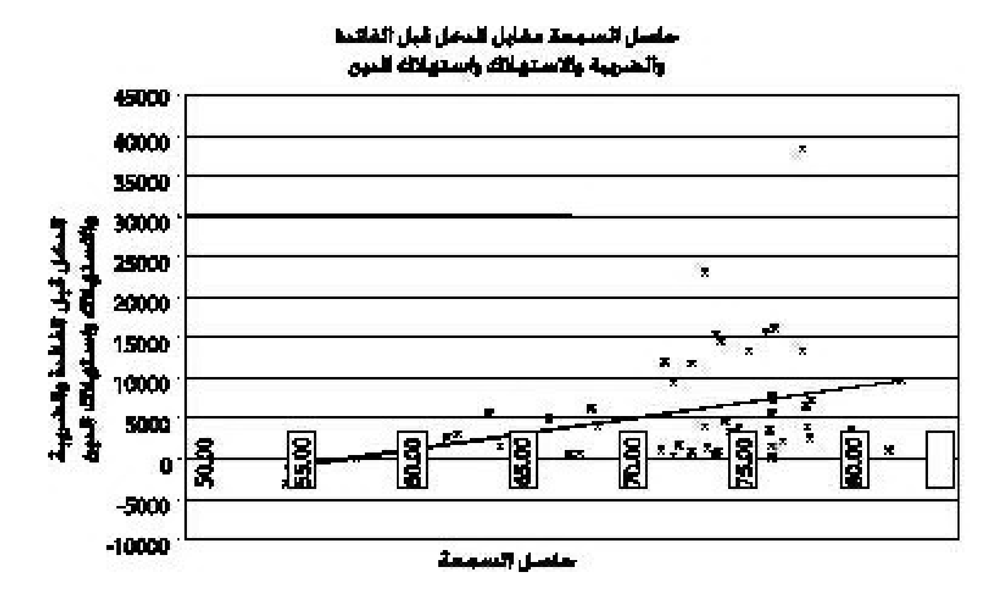
	الشركات ذات حاصل السمعة المنخفض	الشركات ذات حاصل السمعة المرتفع
تصنيف حاصل السمعة	68.8	77.3
نسبة القيمة السوقية للقيمة الدفترية	01-4	5.73
نسبة الدين الطويل الأجل لحقوق المساهمين	7-144	74.9
العائد على الأصول	5.30 بالمئة	9.52 بالمئة
معدل النمو في ربحية الأسهم على امتداد خمس سنوات	8.46 بالمئة	12.07 بالمئة
زيادة التوظيف خلال سنة واحدة	2.82 بالمئة	6.96 بالمئة

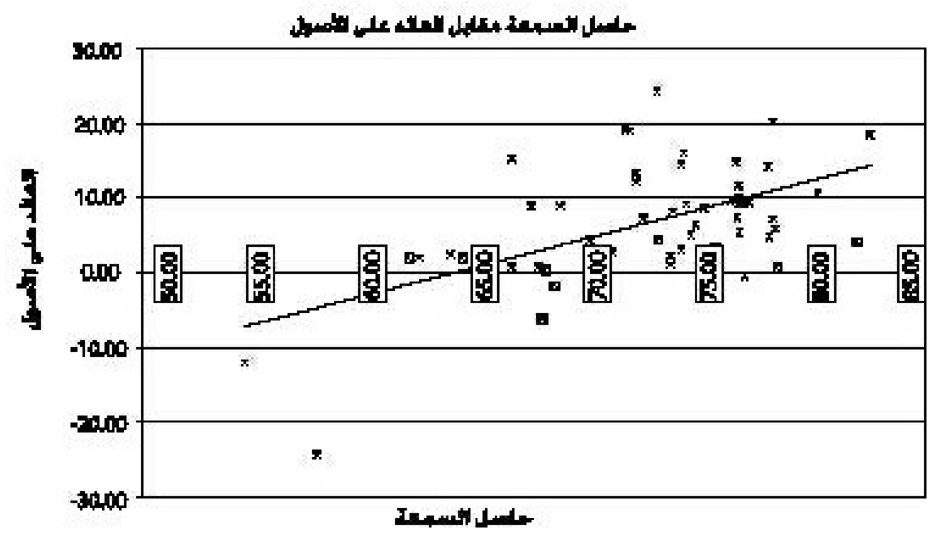
السمعة والدخل

من بين الشركات الستين المضمَّنة في الدراسة، سجّل عملاق الأدوية بفيزر أعلى عائد على أصول بنسبة 24.29 بالمئة. واحتلت كوكا كولا المرتبة الثانية مع عائد على الأصول بنسبة 20.21 بالمئة وتلتها ماريك بنسبة 19.01 بالمئة. جاءت بعدها مجموعة تتضمّن صانع الإنسولين الأول في الدانمارك نوفو نورديسك، وعملاق الاتصالات السلكية واللاسلكية في أستراليا تيلسترا، وشركة إني الإيطالية، وشركتي هوم ديبوت وأنهويزر - بوش الأميركيتين، مع عائدات قوية بنسبة 12 إلى 16 بالمئة. أما الشركات التي حصلت على أضعف نتائج عائدات في عيّنة العام 2001 فكانت لوروس، بائع الأغذية بالتجزئة، وكيه بيي أن، شركة الاتصالات السلكية واللاسلكية الدانماركية التي تعاني من مشاكل.

تظهر العلاقة الإيجابية بين السمعة والدخل في مخطط التبعثر في الرسم 4-2

وخطوط الاتجاه المتعلقة التي تربط السمعة بكل من الدخل قبل الفائدة والضريبة والاستهلاك واستهلاك الدين فضلاً عن العائد على الأصول. ويؤكد الجدولان ما توقّعناه: من ناحية، تبني العائدات المالية السمعة؛ ومن ناحية أخرى، تساهم السمعة في العائدات المالية.



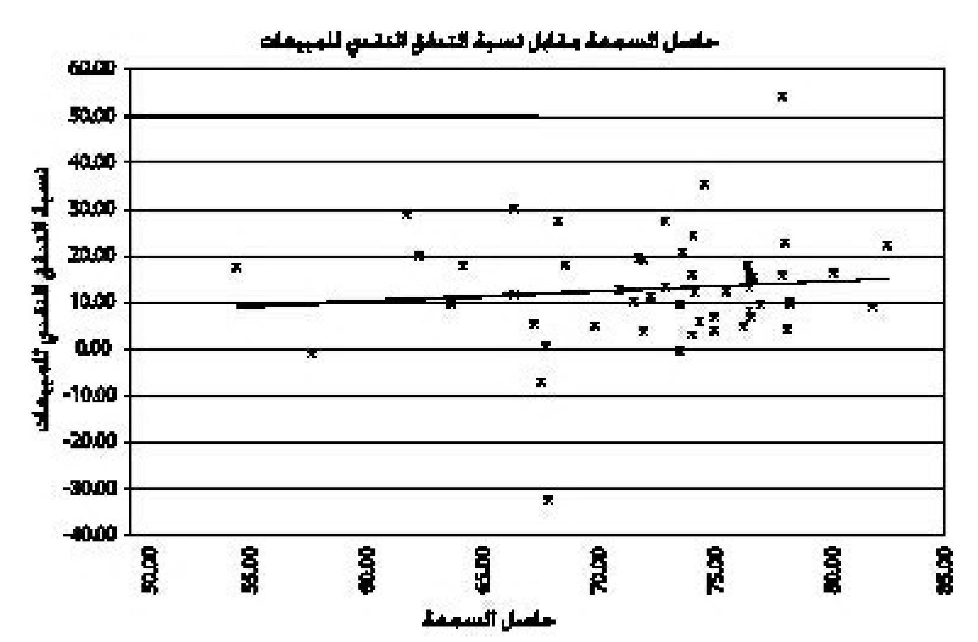


الرسم 4-2: العلاقة بين سمعة الشركة ودخلها.

السمعة والتدفق النقدي

أحد مؤشرات الأداء المالي الرئيسية هو مبلغ التدفق النقدي الحرّ الذي توّلده الشركة. من بين الشركات المُقاسة في مشروع حاصل السمعة، تمتعت شركة مايكروسوفت وشركة ميدياسيت الإيطالية بأعلى نسبة تدفق نقدي للمبيعات في العام 2000. وتلتهما مجموعة شركات مؤلفة من إنتل وكوكا كولا وجونسون أند جونسون وسيسكو سيستمز ووستباك بنك وبفيزر وتيليكوم إيطاليا. أما الشركات

ذات التدفق النقدي الأدنى فكانت رابوبنك وآي آم بيي وفيات. يبيّن الرسم 4-3 مخطط التبعثر للتدفق النقدي مقابل نتائج حاصل السمعة. تؤكد النتائج العلاقة الإيجابية بين التدفق النقدي للشركات وسمعتها: تميل الشركات ذات التدفق النقدي المرتفع إلى الفوز بالمزيد من المديح من الرأي العام، والعكس صحيح.



الرسم 4-3: العلاقة بين سمعة الشركة وتدفقها النقدي.

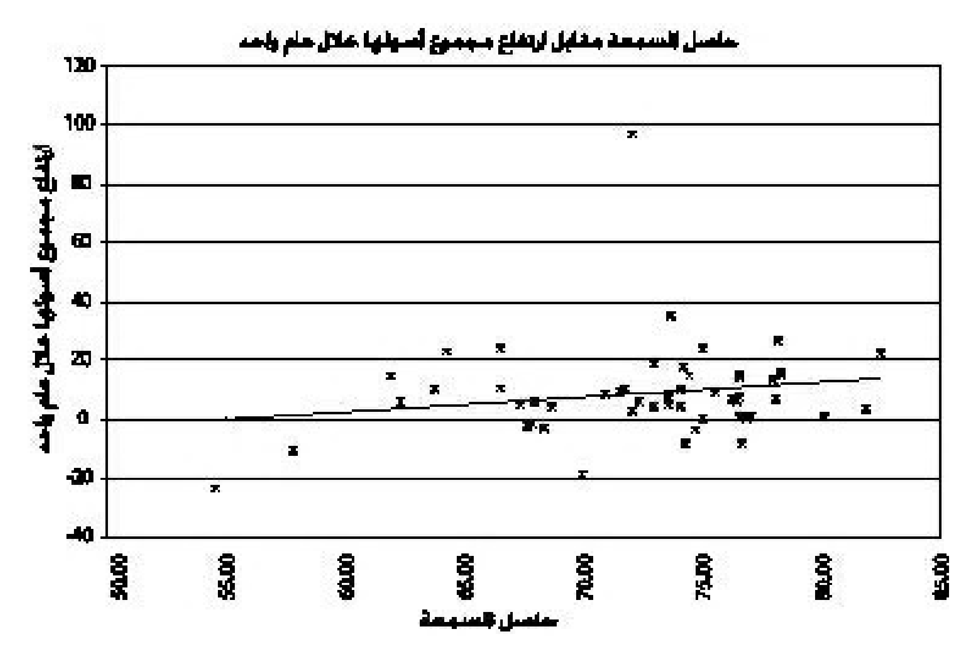
السمعة والنمو

تكافئ الأسواق المالية عادة النمو المستدام. يعتبر المستثمرون والمحللون النمو إشارة إلى التنافسية، القدرة المستمرة على استقطاب العملاء. بالتالي، يدلّ النمو على إمكانيات نجاح قوية في المستقبل. يبيّن مخطط التبعثر في الرسم 4-4 العلاقة الإيجابية بين نتائج حاصل السمعة وقياسات النمو الوافرة (في هذه الحالة، تغيّر في مجموع أصول الشركة خلال عام واحد). في البيانات التي تم جمعها في العام 2001، تصدّرت بـي أيتش بيي بيليتون وفودافون تصنيف ارتفاع الأصول، وتلتهما ساوثوست إيرلاينـز وأهولد وتيلسترا.

السمعة والقيمة السوقية

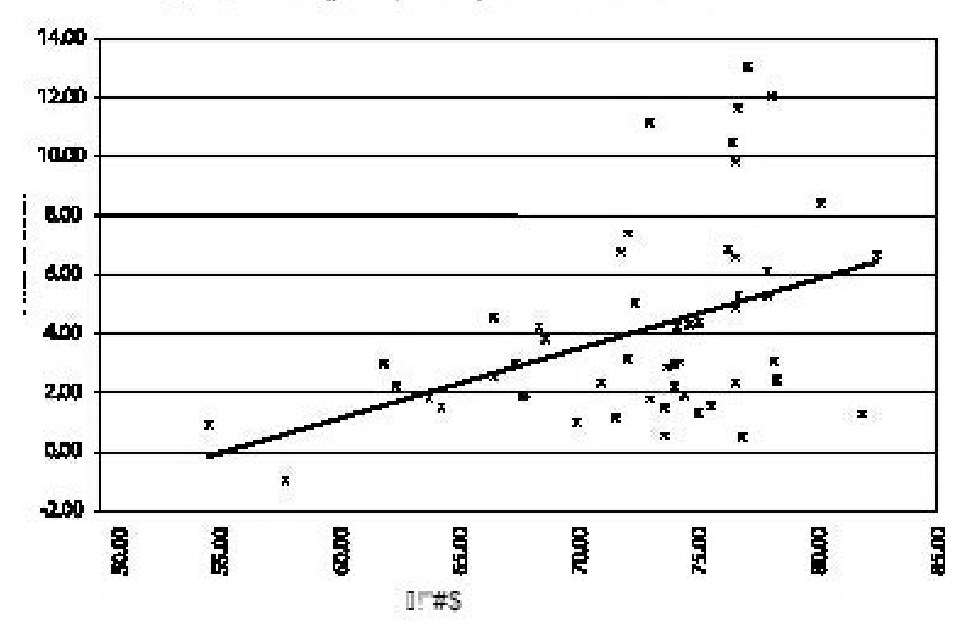
تشكّل نسبة قيمة الشركة السوقية لقيمتها الدفترية مؤشراً عن مجموع رأسمال السمعة والرأسمال الفكري المتراكم لدى شركة؛ أي أصولها غير الملموسة[37]. وتشير الأرقام الكبيرة إلى تقدير المستثمرين لرأسمالهم غير الظاهر - أي إلى استعداد لرفع أسعار أسهم الشركات ذات أصول غير ملموسة قيّمة. في العام 2001، تصدّرت مايتاغ وكوكا كولا ويونيلافر ودِلّ وبفيزر نسبة القيمة السوقية للقيمة الدفترية التي تشير إلى الرأسمال غير الملموس والملحوظ في محفظاتها. بالمقابل، سجّلت فيات أكثر نسبة انخفاض بين صانعي السيارات، ممّا

يفسر بوضوح مرتبتها الدنيا في تصنيف السمعة الذي أجري في إيطاليا. يبيّن الرسم 4-5 مخطط التبعثر ويؤكد الرابط الإيجابـي بين السمعة والقيمة السوقية.



الرسم 4-4: العلاقة بين سمعة الشركة ونموّها.

▯"#$%&' "&()* "+, "%&("-*."/0#1"2%* "/3#4



الرسم 4-5: العلاقة بين سمعة الشركة وقيمتها السوقية.

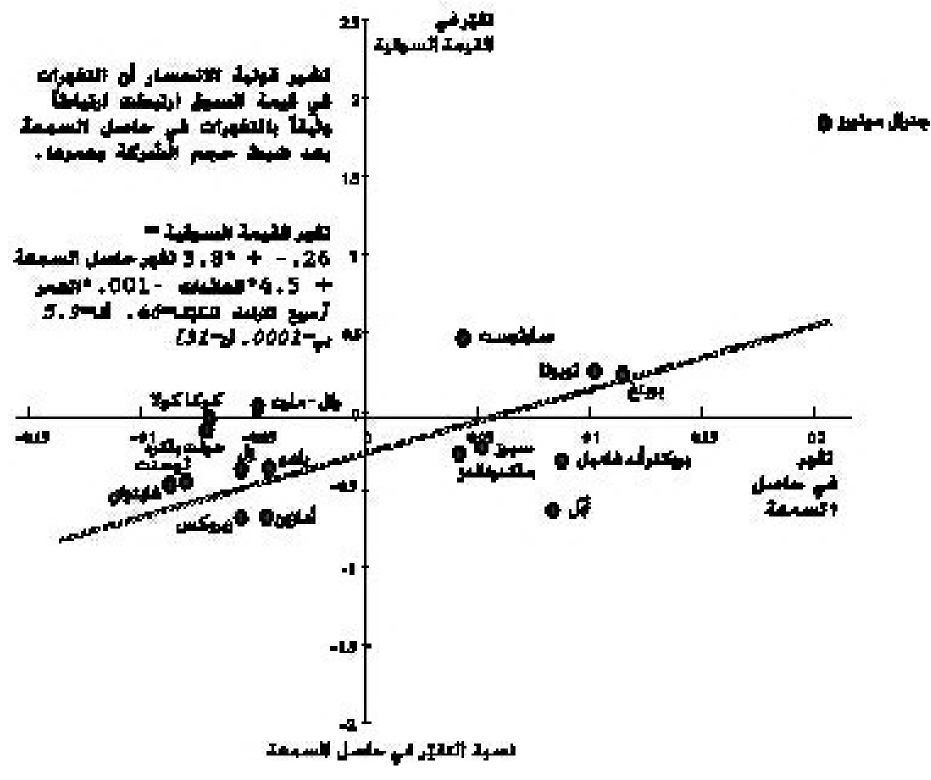
ما الذي يسيّر القيمة السوقية؟

تؤثر عدّة عوامل في القيمة السوقية. لذا، من الصعب جداً عزل العوامل المحددة وتأثيراتها النسبية على القيمة السوقية. في هذا القسم، سننظر في ما إذا

تؤثر السمعة في القيمة السوقية تأثيراً هامشياً بعد فحص عوامل مالية رئيسية أخرى. سنبدأ بالنظر إلى التأثير المباشر الذي يملكه تغيّر السمعة على القيمة السوقية، وسنضبط الحجم والعمر (نظراً إلى أنّ الشركات الأقدم والأكبر تملك قيمة سوقية أعلى). ثم سندرس ما إذا السمعة تملك تأثيراً إضافياً على القيمة.

تأثيرات العمر والحجم والسمعة على القيمة السوقية

تشير التحاليل الإحصائية إلى أنّ السمعة والقيمة السوقية ترتبطان ارتباطاً ملحوظاً قيمته 0.43. يصف الرسم 4-6 تحليلاً أجريناه على الشركات الأميركية المضمَّنة في الدراسة التي تناولت العلاقة القائمة بين تغيّر السمعة (المُقاسة في العام 2000 و2001) والقيمة السوقية (المُقاسة في العام 2001) بعد ضبط حجم الشركة وعمرها منذ تأسيسها. تُبيّن النتائج بوضوح أنّ المستثمرين يكافئون الشركات التي تتحسّن سمعتها: بعد ضبط العمر والحجم، لاحظنا أنّ الأسواق المالية ترفع أسعار أسهم الشركات ذات نتائج حاصل سمعة محسّنة. يشكّل تغيّر إيجابـي في حاصل السمعة قياساً بديلاً معقولاً لعوامل أخرى كامنة من المحتمل أن يهتم بها المستثمرون - على الأرجح تحسينات أساسية في نتائج الشركة.



الرسم 4-6: العلاقة بين السمعة والقيمة السوقية.

المقارنة بين حالات قصوى خاصة بالسمعة: أعلى حاصل سمعة مقابل أدنى حاصل سمعة

إذا ركّزنا على الحالات القصوى في توزيع حاصل السمعة، يجب التأكيد على

النتائج العامة الموصوفة في القسم السابق في ما يتعلق بالسمعة والأداء المالي. يظهر الجدول 4-3 شركات معيّنة برر حاصل سمعتها المرتفع والمنخفض فحصها عن كثب. من الواضح أنّ مجموعتي الشركات تختلفان عن بعضهما البعض: خلال الأعوام 1999 و2000 و2001، تصدّرت تصنيفات حاصل السمعة المتدني شركات واجهت تحديات من أصحاب العلاقة المعنيين كدعاوى رفعها العملاء ضدّها (التبغ)، وأزمات بيئية مستمرة (الطاقة)، وإفلاس (كيه - مارت)، وأزمة منتج معيّن (إطارات فايرستون التي انفجرت على سيارات فورد إكسبلورر).

الجدول 4-3: المقارنة بين الحالات القصوى: الشركات ذات حاصل سمعة متدنٍّ مقابل الشركات ذات حاصل سمعة مرتفع (1999-2001)

العام	حاصل سمعة متدنٍّ	حاصل سمعة مرتفع
1999	شركة أمواي (ماليزيا) القابضة أبّل كمبيوترز بنك أوف أميركا إكزونموبيل سيرتيفيكات جنرال موتورز كيه - مارت فيليب موريس مجموعة ورلدكوم أم سي آي	كوكا كولا هولت - باكرد إنتل جونسون أند جونسون محلات وال - مارت
2000	بـي بيي بريدجستون شيفرون تكساكو إكزونموبيل سيرتيفيكات كيه - مارت فيليب موريس رويال داتش بيتروليوم شل تي أند تي يونيلافر أن في أي دي أر	إنهويزر - بوش بـي أم دبليو إيستمان كوداك هوم ديبوت إنتل جونسون أند جونسون مايتاغ سوني
2001	بنك أوف أميركا بريدجستون دايملركرايسلر، شركة مساهمة فيليب موريس رينولدز توباكو هولدينغز يو أي أل مجموعة ورلدكوم أم سي آي	3 أم كوكا كولا فدكس جنرال إلكتريك هولت - باكرد إنتل آي بـي أم جونسون أند جونسون مايتاغ مايكروسوفت سوني والت ديزني

بالمقابل، تضمّنت تصنيفات حاصل السمعة المرتفع محبوبـي الصحافة الدائمين؛ أي أسماء عمالق المنتجات الاستهلاكية كوكا كولا وإنتل وهولت - باكرد وجونسون أند جونسون وسوني.

يقارن الجدول 4-4 بين مجموعتي الشركات التي تشكّل حالات قصوى ضمن

توزيع حاصل السمعة على مختلف مستويات الصحة المالية. وتؤكد النتائج الفرق الواضح بين أوضاع المجموعات المالية الذي سبق وتوصّلنا إليه. على الرغم من أوجه الشبه في مخاطر السوق (بيتا وتقلّب الأسعار شبيهان)، تملك بالإجمال الشركات ذات السمعة الأقوى:

- ثروة غير ملموسة أكبر (نسبة القيمة السوقية للقيمة الدفترية، ونسبة الأسعار للأرباح)،
- عائدات أعلى بكثير على كافة مستويات الربحية (العائد على الأصول، وحقوق المساهمين، والحد العامل)،
- نِسَب دين أقل لحقوق المساهمين (مخاطر الرأسمال)،
- معدلات نمو أعلى بالنسبة إلى التوظيف والربح والمبيعات،
- ربحية أكبر.

في كل من الحالات، تفوق الشركات الأعلى تصنيفاً الشركات الأقل تصنيفاً بنسبة 50 بالمئة أو أكثر. تصادق هذه النتائج مصادقة قوية على فكرة أنّ السمعة متعلقة بالحصيلة المالية. سوف نفصّلها أدناه.

الجدول 4-4: ربط حاصل السمعة بالأداء المالي

	حاصل سمعة متدنٍّ	حاصل سمعة مرتفع
تصنيف حاصل السمعة	60.1	80.2
كلفة البضائع المُباعة	60.8	49.0
زيادة التوظيف	2.82 بالمئة	6.96 بالمئة
نسبة القيمة السوقية للقيمة الدفترية	0.81	1.1
الحد العامل	4.3	8.0
العائد على الأصول	4.3 بالمئة	8.4 بالمئة
بيتا	1.07	1.11
تقلّب أسعار الأسهم	26.3	25.5
نسبة التدفق النقدي للمبيعات	12.8	18.1
نسبة الأسعار للأرباح	21.7	32.5
العائد على حقوق المساهمين	16.8	38.4
حقوق المساهمين كنسبة مئوية من مجموع الأصول	35.3	44.9

نسبة الدين طويل الأجل للرأسمال	29.9	24.8
المعدل السريع	0.82	1.01
ارتفاع عوائد الأسهم	7.3	16.5
مبيعات الموظف الواحد	2.46 مليون دولار أميركي	4.55 مليون دولار أميركي

هل تشكّل محفظات (مَحافِظ) حاصل السمعة استثماراً قوياً؟

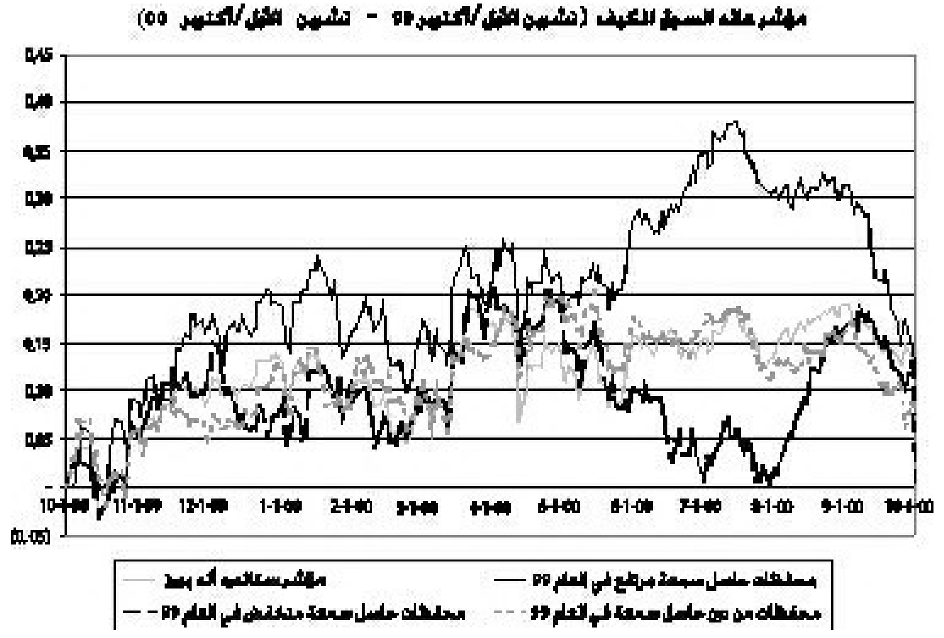
ماذا لو وضع مستثمر مبلغ 1000 دولار أميركي في محفظة أسهم مصنّفة على أساس نتيجة حاصل السمعة؟ ما مدى نجاح هذا الاستثمار بالمقارنة مع سلة السوق التي تملكها الشركات المضمّنة في مؤشر السوق ستاندرد أند بورز 500؟

بغية النظر في المسألة، أنشأنا ثلاث محفظات تشمل الشركات المميّزة بنتائجها القصوى في توزيع حاصل السمعة والتي تم تبادل حصصها في سوق الأسهم المالية في نيويورك خلال السنوات الثلاث حين تم قياس حاصل السمعة في الولايات المتحدة الأميركية:

- : مجموعة شركات سجّلت حاصل سمعة أعلى من معدل الشركات المصنّفة خلال هذا العام بأقله انحراف قياسي واحد.
- : مجموعة شركات سجّلت حاصل سمعة أدنى من معدل الشركات المصنّفة خلال هذا العام بأقله انحراف قياسي واحد.
- *500*: المؤشر المعروف الذي يتألف من أكبر 500 شركة ذات أسهم متوفرة إلى العامة.

من ثم نظرنا في أداء كل محفظة على امتداد فترة 12 شهراً متتالياً. يُبيّن الرسم 7-4 النتائج المسجّلة خلال العامين 1999-2000 والتي أثبتت أنّ الاستثمار في محفظة حاصل سمعة مرتفع خلال العام 1999 نجح أكثر من استثمار متطابق في مؤشر ستاندرد أند بورز 500. بالفعل، لم يصل أداء الاستثمار في محفظة حاصل السمعة المنخفض إلى مستوى أداء المحفظتين الأخريين.

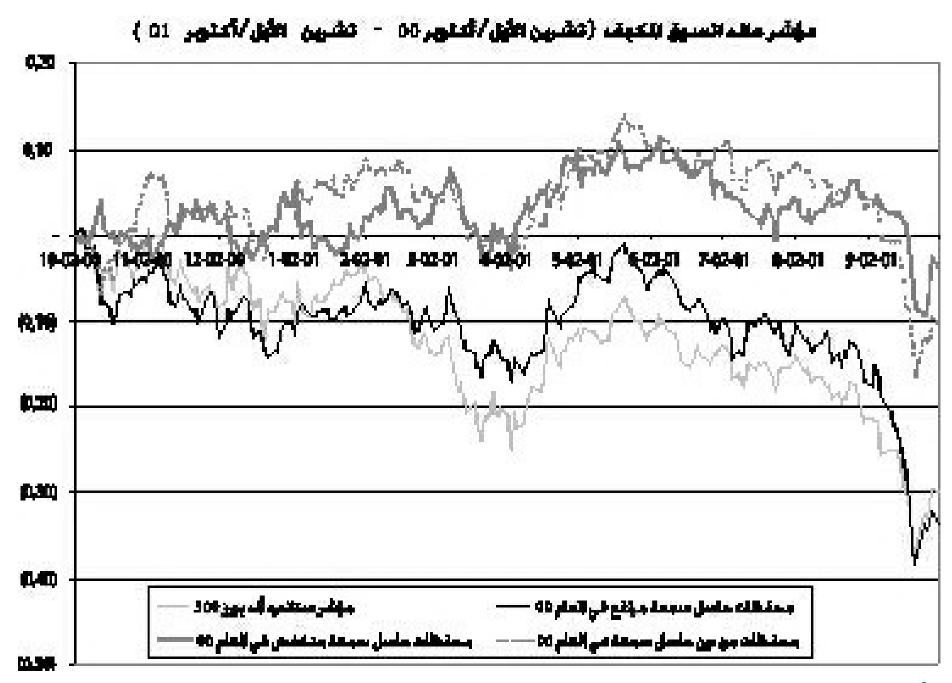
كل من قام باستثمار بقيمة 1000 دولار أميركي في محفظة حاصل السمعة المرتفع بتاريخ 1 تشرين الأول/أكتوبر 1999 وأبقاه على هذا المستوى رأى أنّ قيمة الاستثمار ارتفعت إلى 1,334 دولاراً أميركياً بتاريخ 14 آب/أغسطس 2000. كان استثمار مشابه في محفظة حاصل السمعة المنخفض ليساوي 1,066 دولاراً أميركياً في ذلك الحين. بالمقارنة، كان استثمار بقيمة 1000 دولار أميركي في مؤشر ستاندرد



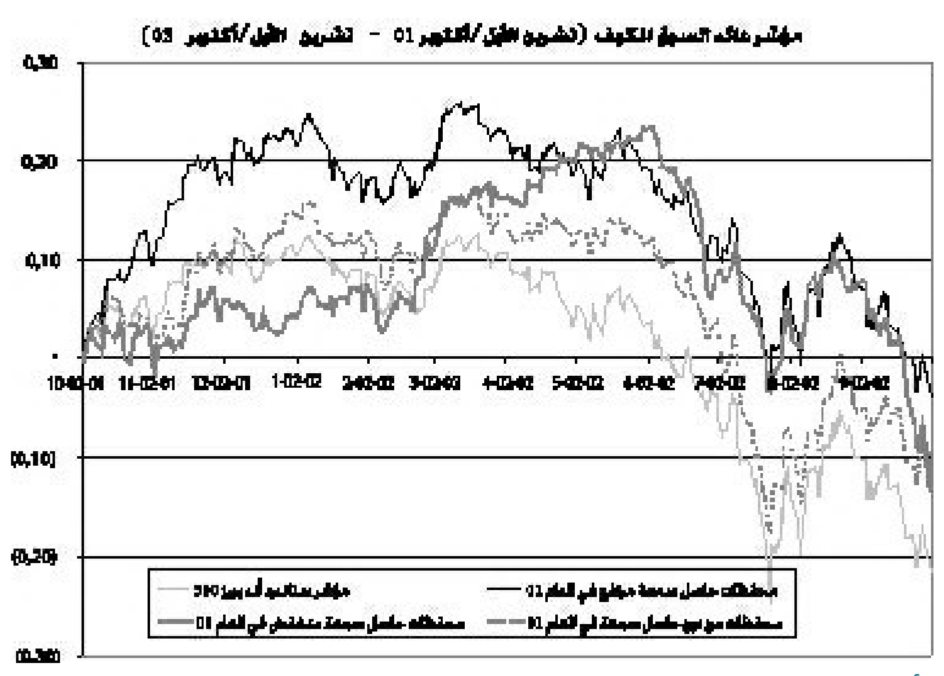
الرسم 4-7: أداء محفظات حاصل السمعة المالي مقابل مؤشر ستاندرد أند بورز 500 (1999-2000).

أند بورز 500 ليساوي 1,163 دولاراً أميركياً. لم يتم اختيار تاريخ 14 آب/أغسطس عشوائياً بل هو التاريخ الذي انحدر فيه خط اتجاه مؤشر ستاندرد أند بورز 500 والذي يحدد بداية السوق الهابطة. من الواضح أنّ في هذه المرحلة، كان يجب تصفية المحفظة لصالح محفظة تتضمّن شركات ذات حاصل سمعة متدنٍّ.

هل ينطبق الأمر على استثمارات محفظة شبيهة بقيمة 1000 دولار أميركي تُنفّذ إثر إعلان نتائج حاصل السمعة في العامين 2000 و2001؟ يبيّن الرسمان 4-8 و4-9 الأداء المالي لهذه المحفظات خلال العامين. تظهر النتائج تبايناً ملحوظاً بالنسبة إلى النتائج المسجلة في العام 1999 وتقترح أنّ العلاقة بين حاصل السمعة والأداء المالي لهي أكثر تعقيداً ممّا توقّعناه - ويجب أن تأخذ في الاعتبار حركة السوق ككل. في العام 2000 مثلاً، حذت محفظة حاصل السمعة المرتفع حذو مؤشر ستاندرد



الرسم 4-8: الأداء المالي المسجّل في محفظات حاصل السمعة مقابل مؤشر ستاندرد أند بورز 500 (2000-2001).



الرسم 4-9: الأداء المالي المسجّل في محفظات حاصل السمعة مقابل مؤشر ستاندرد أند بورز 500 (2001-2002).

أند بورز 500 المنحدر ببطء. بيد أنّ أداءها تدنى عن أداء محفظة حاصل السمعة المنخفض طيلة العام، ممّا يشير إلى أنّ الشركات ذات حاصل السمعة المرتفع قد تتفوّق ولكنها من الشركات ذات حاصل السمعة المنخفض إلى حد ما، تستفيد شركة ذات حاصل سمعة مرتفع من موجة.

الارتفاع وتزيد مكاسب المستثمرين من الاستثمار فيها في سوق مرتفعة الأسعار. غير أنّ في سوق هابطة، يزيد احتمال خسارة الشركة ذات حاصل السمعة المرتفع ويُنصَح المستثمرون بشراء أسهم شركات ذات حاصل سمعة منخفض.

ونتأكد من النتائج حين ننظر إلى محفظات العام 2001 في الرسم 4-9 حيث تتخطى محفظة حاصل السمعة المرتفع كل من محفظة مؤشر ستاندرد أند بورز 500 ومحفظة حاصل السمعة المنخفض، وذلك خلال الأشهر الستة الأولى من العام (تشرين الأول/أكتوبر2001 إلى شباط/فبراير 2002) التي تميّزت بثباتها النسبـي أو ارتفاعها البسيط. وقد جاء أداء المستثمرين الذين أبقوا استثمارهم في محفظة حاصل السمعة المرتفع متخطياً البديلين الآخرين بثبات. وفيما هبطت السوق الإجمالية بين آذار/مارس 2002 وتشرين الأول/أكتوبر 2002، لحقت محفظة حاصل السمعة المنخفض محفظة حاصل السمعة المرتفع وصولاً إلى تخطيها بين الحين والآخر.

إنّ نتائج هذه التحاليل مذهلة إذ تقدّم دليلاً جديداً على ارتباط الرأي العام نظامياً بأداء الشركة في سوق الأسهم المالية. ولكنها تثبت أيضاً تعقيد هذا الارتباط: تستقطب الشركات التي تتمتع بسمعة أقوى المستثمرين في الأسواق مرتفعة الأسعار ولكنها أكثر عرضة إلى انكماش الأسواق حيث قد يتدنى أداؤها بالنسبة إلى الشركات ذات السمعة الأضعف. لذا، يجدر على استراتيجية استثمار مبنية على مراقبة السمعة أن تأخذ في الاعتبار حيث يتم التبادل. فليست العلاقة التي تربط السمعة بالسوق ببسيطة أو بجامدة.

النتيجة الأخيرة؟

كما سبق وأثبتنا في هذا الفصل، يرتبط تقدير الشركة ارتباطاً وثيقاً بأرباحها وبسيولتها وبتدفقاتها النقدية وبنموّها - أي بنتائجها التشغيلية. لذا، تمُت تصنيفات السمعة التي يقوم بها المستهلكون بصلة لمؤشرات مألوفة عن حسن إدارة الشركة. ولكن عند دراستنا الرابط يبن السمعة ونتائج الشركة في سوق الأسهم المالية، استنتجنا أنّ تقدير شركة يدر بأرباح وافرة في الأسواق الهابطة، حيث يتحسّن تقييم الشركة بسرعة أكبر من تقييم منافسيها الأدنى تصنيفاً. في الأسواق الهابطة، لا يؤثر تقدير الشركة تأثيراً سلبياً في التقييمات، ولكن المستثمرين الأذكياء يستثمرون في شركات ذات سمعة أضعف بغية الحصول على إمكانيات نجاح أكبر. لكن في كافة الأحوال، تثبت النتائج أنّ المستثمرين الذين يراهنون على أكثر الشركات الأميركية ظهوراً (الشركات المصنّفة في مشروع حاصل السمعة)
أند *500* ، مما يقترح أنّ ظهور
الشركة إلى المستهلك وبالتالي "الشهرة" - بحد ذاتها - يدران بأرباح وافرة على المستثمرين. سوف نتوسّع أكثر حول هذا الموضوع في الفصل 5 "جذور الشهرة" بعد وصف نموذج ستيلارراب خاصتنا - وهو إطار عمل موحِّد يصف الممارسات الأساسية المتعلقة ببناء السمعة التي لاحظناها في عدّة شركات تصدّرت عمليات مسح حاصل السمعة في كافة أنحاء العالم.

الفصل – 5: جذور الشهرة

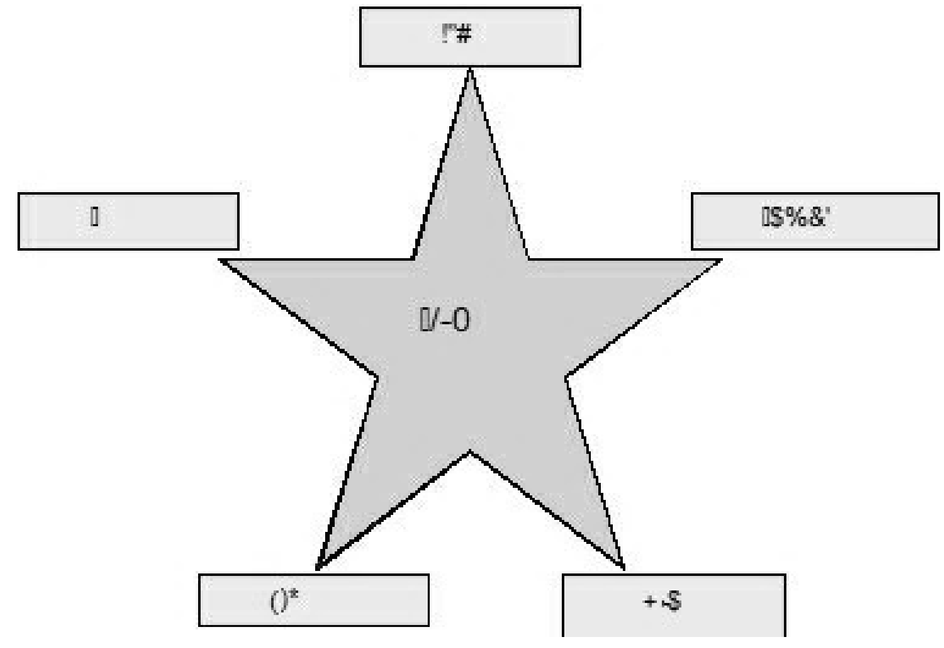
نحكم على أنفسنا وفق ما نشعر أننا نقدر على القيام به فيما يحكم علينا الآخرون وفق ما سبق وقمنا به.

-

جونسون أند جونسون معروفة كشركة منتجات صحية استهلاكية عالمية متخذة قاعدة لها في الولايات المتحدة الأميركية. كما أظهر الفصل 3، "من يحتل المراتب الأولى - ومن لا يحتلها؟"، تصدّرت الشركة باستمرار عمليات مسح حاصل السمعة التي أُجريت في الولايات المتحدة الأميركية بين العامين 1999 و2001. كذلك، تصدّرت شركة ليغو التصنيفات في الدانمارك في العام 2001، وفيراري في إيطاليا وأهولد في هولندا ومايكروسوفت في أستراليا. ما هي أوجه الشبه بين شركات كهذه تفوز بتقدير المستهلكين؟ هل تقوم بالأمور بشكل مختلف عن منافسيها؟ هل تتواصل مع المستهلكين في هذا البلد أفضل من غيرها؟ وإذا كانت تفعل ما ذكرناه، فلماذا؟

بغية استكشاف هذه المسائل، سوف ندرس في فصول الكتاب المتبقية الموقع النسبـي الذي تحتله أكثر الشركات تقديراً في مشروع حاصل السمعة. لهذا الهدف، استندنا إلى أربعة أنواع من المعلومات: (1) اتصالاتها الداخلية والخارجية المعروضة على مواقعها على شبكة الإنترنت؛ و(2) الأنشطة المواطنية التي تقوم بها عالمياً؛ و(3) ظهورها من ناحية الجوائز التي استلمتها واللوائح والمقالات الإعلامية التي ذُكرت فيها؛ و(4) المقابلات مع مسؤولين مختارين من بعض هذه الشركات.

فحصلنا على نتائج مثيرة للاهتمام: تبدو الشركات ذات حاصل سمعة مرتفع مختلفة على نحو ملحوظ من منافسيها ذات حاصل سمعة أدنى من خمسة أبعاد. يلخّص هذا الفصل حصيلة الأبحاث التي قمنا بها بخمسة مبادئ ناتجة من هذه الملاحظات الممثّلة في الرسم 5-1 والتي تصف المكوّنات الرئيسية لبناء سمعة عالية التصنيف. ويعمّق الفصل 6 إلى الفصل 10 استيعابنا للمبادئ الخمسة هذه. أما الفصل 11، فيصف العملية التي طبقتها شركة فيدكس على امتداد ثلاث سنوات فيما صعدت سلّم حاصل السمعة وتبوأت المرتبة العاشرة في تصنيفات المستهلكين لحاصل السمعة في العام 2001.



الرسم 5-1: جذور الشهرة.

المبدأ الأول: الظهور

مهما كانت الشركة جيدة، ما من سمعة حقيقية من دون ظهور. تؤكد معظم تحاليل حاصل السمعة التي أجريناها أنّ الاطلاع على شركة يؤثر إيجابياً في سمعة هذه الشركة لدى الرأي العام في أغلب الأحوال. بالتالي، توقّعنا أن تكون الشركات ذات السمعة الأقوى أكثر ظهوراً في الإعلام وصح توقّعنا. في مراجعة اتصالات هذه الشركات وأنشطتها، اكتشفنا أنّ الشركات الأعلى تصنيفاً تميل إلى كشف معلومات حولها أكثر من الشركات الأقل تقديراً وأنّها على استعداد أكبر لمحاورة أصحاب العلاقة المعنيين مباشرة. وتزيد الاتصالات احتمال اعتبار الشركة محط ثقة ومصداقية - وبالتالي تجذب دعم أصحاب العلاقة المعنيين وتأييدهم.

يظهر الرسم 5-2 مقارنة أجريت في أواسط التسعينيات بين الميزانيات المخصصة للاتصالات لدى شركات حازت على تصنيفات عالية وأخرى على تصنيفات متدنية في قياس مجلة للسمعة. وتشير النتائج إلى أنّ الشركات الأكثر تقديراً تميل إلى الظهور في كافة وسائل الإعلام أكثر من الشركات الأدنى تصنيفاً وتنفق مبالغ أكبر على الإعلام، كما أظهر مجلس شركات العلاقات العامة، المتخذ له قاعدة في نيويورك، من مسح أجراه على أعضائه في العام 2000 (الرسم 5-3).

غير أنّ بعض الاستثناءات تتخلل القاعدة القائلة إنّ الظهور يساعد السمعة، ولا سيما في حالة شركات التبغ. فتقترح البيانات أنّ كثرة الاطلاع يلحق الضرر بسمعة شركات كفيليب موريس وأر جاي أر. وينطبق هذا الاقتراح على شركة أميركا أونلاين - تايم وارنر: في العام 2001، قام المستهلكون الأكثر اطلاعاً على الشركة بتصنيفها بمرتبة أدنى.

	سمعة قوية	سمعة ضعيفة
مقالات المجلات	57%	28%
إعلانات المجلات	48	20
مقالات الصحف	45	22
إعلانات تلفزيونية	26	5
برامج تلفزيونية	21	5

الرسم 5-2: السمعة والظهور في الإعلام.

المصدر: لاسلي غاين-ز - روس، "نتائج مسح أُجري على 25,000 قارئ لمجلة "، عرض تم تقديمه في المؤتمر الأول حول سمعة الشركات وصورتها وهويّتها، كليّة ستيرن لإدارة الأعمال، كانون الثاني/يناير 1997.

	سمعة قوية	سمعة ضعيفة
العلاقات مع الإعلام	$1,096	$ 723
تفوّق المسؤولين	$ 227	$ 165
العلاقات مع المستثمرين	$ 635	$ 367
التقارير السنوية والربع السنوية	$ 920	$ 357
العلاقات مع الصناعة	$1,247	$ 329
التواصل مع الموظفين	$1,621	$ 545
إدارة الأقسام	$ 256	$ 312
المجموع	$6,002	$2,797

الرسم 5-3: السمعة وإنفاق الشركة على اتصالاتها في العام 2000.

المصدر: مجلس شركات العلاقات العامة، 2000.

وفق فكرة أنّ الإعلام يعمل كعدسة تكبير، تعتمد منافع الظهور كثيراً على تعرّض الشركة. فقد ظهرت شركات التبغ وأميركا أونلاين - تايم وارنر، كإنرون وأرثر أندرسن وغلوبال كروسنغز وورلدكوم، للأسباب الخاطئة، ممّا ألحق الضرر بسمعتها من دون أدنى شك.

في الفصل 6، "الظهور"، نثبت أنّ الظهور سيف ذو حدين: من ناحية، يمكن التحكّم به لتحسين السمعة. معظم الشركات التي تصدّرت عمليات مسح حاصل السمعة الوطنية في العام 2001 انتفعت بشكل هائل من أصلها. من ناحية أخرى، يملك الظهور تأثيراً سلبياً طويل المدى على السمعة: تبقى سمعة إكزونموبيل في حالة ركود بعد مرور 14 عاماً على انسكاب النفط من الناقلة فالديز، على الرغم من تسوية المطالب ودفع الغرامات وإطلاق مبادرات إنسانية. فالمستهلكون يملكون ذاكرة فيل حين يتعلق الأمر بأزمات مضرّة بالسمعة.

المبدأ الثاني: التميّز

تُبنى السمعة حين تحتل الشركات مكانة مميّزة في عقول أصحاب الموارد. لنضرب مثل إنتل وأي أم دي، عملاقي أجهزة المعالجة الصغريّة في صناعة شبه الموصِّلات. كلاهما يقدّم منتجات شبيهة من حيث النوعية والسرعة والقدرة. غير أنّ إنتل تتفوّق على أي أم دي في عقول شاريي أجهزة الكمبيوتر والمراقبين الآخرين، باحتلالها المرتبة الخامسة بين أقوى الشركات سمعة مع حاصل سمعة يساوي 80.8. لماذا؟ لأنّ إنتل لا تدين بسمعتها لنوعية منتجاتها فحسب، بل أيضاً للحملة التسويقية "إنتل إنسايد®" التي أطلقتها في العام 1999 والتي كُللت بنجاح باهر. حددت هذه الحملة إنتل كالمورّد الوحيد للمكوّنات عالية الجودة وكضامن الامتياز الوحيد للمستخدم النهائي. منذ ذلك الحين، منحت إنتل رخصة إلى أكثر من 1000 مصنّع أجهزة كمبيوتر لاستخدام اسمها، وشاركت في دعايات وترويجات زادت قيمتها عن 7 مليارات دولار واستخدمت شعار "إنتل إنسايد®"، وتركت انطباعاً لدى حوالى 500 مليار مستهلك. على الرغم من أنّ إنتل لم تحقق أي مبيعات مباشرة لدى المستهلكين، جعلت نفسها محور الرأي العام وتميّزت في نظره. يبيّن الرسم 4-5 دعاية تعاونية نموذجية عرضتها إنتل وعكست علاقتها التعاونية مع صانعي أجهزة الكمبيوتر كدِلّ.

تُطبَّق هذه العملية في كافة الصناعات. فيفلح بناء السمعة حين تملك الشركات "بيئة فارغة". خير دليل على هذه العملية الشركات المتنافسة في الصناعات واسعة التبادل. فتتصارع شركات النفط يومياً، مثلاً، مع نظرة أصحاب العلاقة المعنيين السلبية إلى قدرتها على التلويث. بغية موازنة هذه النظرة، تحاول معظم الشركات إعلان اهتمامها بالبيئة عبر برامج ومبادرات تؤدي إلى تصادمها ببعضها البعض. بهدف اكتساب



الرسم 5-4: إنتل إنسايد: دعاية تعاونية شعبية على شبكة الإنترنت تظهر في السويد مع دِلّ (كانون الأول/ديسمبر 2002).

المصدر: www.dell.com

التميّز في الحلبة البيئية، اعتمدت شركة بريتيش بيتروليوم السابقة في العام 2001 هوية جديدة كبـي بيي واتخذت لها شعاراً جديداً. فجاء رمزها باللوني الأخضر والأصفر على شكل زهرة لإظهار شعار الشركة الجديد "أبعد من النفط" والتزامها بتكنولوجيات أكثر رفقاً بالبيئة. وأظهرت حملة إعلانية مازحة بـي بيي بصورة شركة تنتج كافة أشكال الطاقة - كالطاقة الشمسية والفحم: "... آه وأيضاً النفط" - مضمّنة بوضوح أنّ النفط يحتل مرتبة ثانوية في استراتيجيتها (حتى ولو النفط لا يزال يدرّ بحوالى 90 بالمئة من أرباح الشركة). فتهدف استراتيجية بـي بيي بكل وضوح إلى "تملّك" مساحة إدراكية كأكثر شركات العالم رفقاً بالبيئة. يعتمد نجاحها كثيراً على مصداقية هذا الادعاء لدى أصحاب العلاقة المعنيين وعلى الإجراءات التي يتخذها المنافسون في هذا المجال الذي يشكّل موضوع نـزاع وخصام.

يُظهر مشروع حاصل السمعة أنّ السمعات القوية تنشأ حين تمحور الشركات أنشطتها واتصالاتها حول موضوع جوهري. لنضرب مجدداً مثل مجموعة المنتجات الطبيّة الأميركية جونسون أند جونسون. تحتل هذه الشركة باستمرار مراتب عليا في تصنيفات المستهلكين حول الثقة. وليس الأمر بصدفة: الثقة نقطة أساسية في كافة اتصالاتها. فتظهر دعايات جونسون أند جونسون الشركة بصورة تنمّ عن الرعاية والاهتمام، وتتضمّن أطفالاً أو أولاداً أو تذكرهم على الدوام (على الرغم من أنّ قسم منتجات الأطفال يمثّل ما يقل عن 10 بالمئة من محفظة الشركة).

لنضرب مثل شركة أخرى تتبوأ مراتب مرموقة في تصنيفات حاصل السمعة: كوكا كولا. تظهر كافة اتصالات شركة كوكا كولا "تكريساً أساسياً للمنتج" فضلاً عن

تضمين المنتج في حياة الناس اليومية. فهيمنة شركة كوكا كولا على عالم المشروبات الغازية خير دليل على منافع ترسيخ التميّز في تصميم برامج بناء السمعة خاصتها. على الرغم من امتلاك محفظة واسعة من مشروبات أخرى، تبقى كوكا كولا تحت سيطرة اسم كوك والطابع المميّز المتعلق بالزجاجة والمشروب. وتعكس معظم اتصالات كوكا كولا التركيز المخلص على أكثر أسمائها تميّزاً ونجاحاً، ألا وهو كوكا كولا، ربما على حساب أسماء منتجات ثانوية كفانتا وعصير البرتقال مينوت مايد ومياه دارساني.

المبدأ الثالث: الأصالة

يقدّر الرأي العام الأصالة. لكي تفوز بالتقدير لا يمكنك أن تتظاهر لوقت طويل؛ عليك أن تتمتع بالأصالة. تحدث الأصالة جاذبية عاطفية التي يستحيل بناء سمعة من دونها. تؤكد التحاليل الإحصائية لكافة بيانات حاصل السمعة في مختلف البلدان التي قمنا بدراستها أنّ مسيِّر السمعة الأساسي هو درجة جاذبية الشركة العاطفية إلى المجيبين. للأصالة منافع.

خير دليل على ذلك شركة جونسون أند جونسون. حين طُلب من المستهلكين تحديد منتجات جونسون أند جونسون، معظمهم أشار إلى مجموعة منتجات الأطفال في الشركة. الأمر ليس بصدفة إذ دعايات الشركة لمنتجاتها الاستهلاكية تعتمد صور أطفال تدغدغ المشاعر ودور الرعاية الذي يؤديه الأهل في تربية أولادهم، حتى ولو لم تشكّل مجموعة منتجات الأطفال سوى نسبة 5 بالمئة من مجموع منتجات جونسون أند جونسون وخدماتها. فالأطفال يعززون المبيعات؛ ويتم تأكيد أصالة جونسون أند جونسون في عقيدتها المشهورة التي يمكن لأي موظف في الشركة تسميعها حرفياً والتي تفوز بالمديح لأنها تدفع الشركة إلى "القيام بالعمل الصائب" في وجه الأزمات (كما حصل في حالات التسمم من التيلانول في العامين 1982 و1985 التي كلّفت الشركة مليارات الدولارات لسحب المنتج من الأسواق وتطوير أختام مقاوِمة للعبث وإطلاق دعايات للشركة في مرحلة ما بعد الأزمة).

أما منافستها، شركة بريستول - مايرز سكويب (بـي أم أس) للمنتجات الصحية، فصعب عليها ترسيخ أصالتها مع عملائها. نشأ صانع الأدوية المعروفة التي لا تُحصى ولا تعد والتي تُباع من دون وصفة طبيّة نتيجة دمج شركات متعددة بقيت هوية كل منها متميّزة. في العام 1999، بحثت بـي أم أس عن قاسم مشترك لبناء اسم شركتها. فأبرمت عقداً مع راكب الدرّاجة لانس أرمسترونغ، بطل سباق فرنسا للدرّاجات، لمصادقة اسم بـي أم أس. وكان الموضوع النجاة من مرض السرطان إذ لانس كان قد غلب حالة خطرة من السرطان الخصيوي بعلاج استخدم أحد أدوية بـي أم أس. فسعت اتصالات بـي أم أس إلى بناء جاذبية عاطفية لدى المستهلكين بواسطة قصة نجاة لانس وولادة طفل له لاحقاً. يبقى أن نرى ما إذا سيتجاوب المستهلكون مع موضوع "النجاة من السرطان" الذي اعتمدته بـي أم أس كمرساة لهويتها.

ويشكّل صانع المثلجات بان أند جاريز مثلاً آخرَ عن هذه الحالة. وفق المسح الذي أجريناه في العام 1999 بالتعاون مع هاريس إنتراكتيف، احتلت الشركة الصغيرة المتخذة قاعدة لها في فيرمونت المرتبة الخامسة بعد جونسون أند جونسون وكوكا كولا. وجاءت النتيجة كمفاجأة نظراً إلى أنّ بان أند جاريز شركة صغيرة تفتقر إلى الوجود الإعلاني وقاعدة العائدات الكبرى اللذين تتمتع بهما الشركات الأخرى المتصدّرة تصنيفات حاصل السمعة. ما الذي جذب الرأي العام إليها؟ من دون شك، اعتمدت سمعة بان أند جاريز على اعتبار الشركة أصيلة وإنسانية ومراعية للشؤون الاجتماعية ومكرَّسة للمجتمع. وانجذب الرأي العام بشكل خاص إلى أسلوب القيادة البوهيمي (اللباس غير الرسمي خلال اجتماعات الموظفين واللقاءات) وممارسات الإدارة المساواتية (فروقات بسيطة بين رواتب الموظفين).

لكن حين يتعلق الأمر بإدارة السمعة، لا تستطيع أي شركة أن تأخذ قسطاً من الراحة وإلا تتبدد أصالتها. أظهرت بان أند جاريز هذا الواقع في العام 2000 حين اشتراها العملاق الهولندي يونيلافر ورحل مؤسسو الشركة التي كانت قاعدتها في فيرمونت. بالنسبة إلى المستهلكين، رحلت معهم روح الشركة. فلم يتم ترشيح بان أند جاريز في مسح حاصل السمعة الذي أجريناه في العام 2000. وحين دعونا الرأي العام إلى تصنيف الشركة في كافة الأحوال، هبطت نتيجة حاصل السمعة التي أحرزتها الشركة من 78.4 إلى 76.

تؤكد هذه النتائج ما طالما شككنا به: على المدى الطويل، تفشل الجهود المبذولة للتلاعب بالصورة الخارجية عن طريق الاعتماد حصرياً على الدعايات والعلاقات العامة في حال لم تتعلق هذه الجهود بهويّة الشركة. تُبنى السمعة القوية على أساس إعلانات الشركة إلى أصحاب العلاقة المعنيين. لكن غالباً ما يضرب مصممو الدعايات ومحترفو الاتصالات هذه المسالة عرض الحائط.

.

في العام 1996، بذلت شركة رويال داتش/شل جهوداً طموحة لإعادة بناء سمعة الشركة التي قد مزقها الإعلام إرباً إثر سوء معالجة الشركة لأزمتين رئيسيتين وقعتا في العام 1995. وتجذّر البرنامج الذي طوّرته في عملية تحليل الذات التي تطلبت تحديد مبادئ أعمال الشركة و"هدفها الجوهري" - القيم الأصيلة التي تدعمها الشركة والسلوك الذي تريد اعتماده. عملنا مع فريق من مدراء شل لكشف هذه القيم عن طريق مناقشات جماعية مركّزة مُنعَقدة في كافة أنحاء العالم. من هذا المنطلق، تم تحديد هدف شل الجوهري ،
موضوع أصبح منذ ذلك الحين مرساة لعدّة مبادرات واتصالات أطلقتها قيادة الشركة الداخلية.

المبدأ الرابع: الشفافية

تطوّر الشركة سمعة قوية حين تتحلى بالشفافية في ممارسة أعمالها. ينسب

المستهلكون السمعة القوية إلى الشركات التي تكشف معلومات وافرة عنها. أما الشركات التي تتفادى التواصل مع الرأي العام - التي لا تزوّد سوى حدّ أدنى من المعلومات حول أعمالها الداخلية، والتي تتجنّب كشف ما تقوم به وكيف تقوم به ولماذا تقوم به - فتميل إلى فقدان اعتبارها لدى الرأي العام.

لنضرب مثل مارثا ستيوارت، ملكة تزيين المنازل وقائدة إمبراطورية إعلامية جد ناجحة. في منتصف العام 2002، تم اتهامها ببيع وشراء غير قانوني لسندات مالية بناء على معلومات داخلية حين باعت مسبقاً قسماً صغيراً من الأسهم التي كانت تملكها في شركة منطلقة تدعى إيمكلون قبيل نشر الأخبار السيئة. على الرغم من أنّ الأسهم لم تتخطَّ بعض مئات ألوف الدولارات الأميركية، أثّرت هذه التهمة تأثيراً كارثياً على شركة مارثا ستيوارت ليفينغ أومنيميديا. فأحدث الإعلام ضجة عظيمة أدّت إلى هبوط أسهمها بما يفوق 80 بالمئة خلال فترة ثمانية أسابيع وهو لا يزال يهدد حتى اليوم بغمر الشركة. ما من شك أنّ هذا التأثير تفاقم بسبب استراتيجية اتصالات غير مدروسة رفضت مقابلات الإعلام وأبعدتها عن الأضواء وجعلت الرأي العام يفترض أنّها حقاً مذنبة.

تساعد الشفافية على بناء السمعة والحفاظ عليها وحمايتها. حين توّفر الشركة كمّاً أكبر وأجود من المعلومات حولها، تزيد مصداقيتها ومسؤوليتها لدى الرأي العام. فالكشف المناسب أساسي لكي يقيّم المستثمرون والمحللون الشركة على نحو موثوق به. وتعتمد الأسواق المالية كثيراً على مصداقية إعلانات الشركة المالية وبالطبع على مصداقية نظام التقارير المالية والمحاسبة برمته.

أثّرت موجة فضائح الشركات التي ضربت الأسواق المالية في العام 2002 والتي افتتحتها إنرون تأثيراً قوياً ومباشراً على أسعار أسهم الشركات موضوع الأزمات. كما وأثّرت تأثيراً هائلاً غير مباشر على صورة قطاع الشركات ككل إذ خسر الرأي العام إيمانه به. في أيلول/سبتمبر 2002، أطلق علماء الاقتصاد في معهد بروكنغز، مركز أبحاث في واشنطن، دراسة قدّرت الكلفة غير المباشرة لفضائح الشركات هذه بحوالى 35 مليار دولار أميركي. كما وقدّر التقرير أنّ خسارة الإيمان بشفافية النظام المالي سوف يؤدي إلى هبوط الاقتصاد ككل بنسبة 1 إلى 2.5 بالمئة أخرى. من الواضح أنّ الشفافية تشكّل أساس ثقة الرأي العام وتمثّل نقطة ضعف سمعة الشركة.

المبدأ الخامس: الثبات

تظهر الشركات الأعلى تصنيفاً ثابتاً في أنشطتها واتصالاتها مع الجميع. في مسح خضع إليه كبار المدراء في شركات عالمية، وجدنا أنّ الشركات الأكثر تقديراً تنسّق مبادراتها وتضمّنها في كافة أقسام الشركة. أما الشركات ذات السمعة الأضعف، فتضررت من انعزالها ومن إنشاء علاقات مستقلة مع مختلف أقسامها[38].

غالباً ما تبقي الشركات موظفين منعزلين في قسم العلاقات المجتمعية (وأحياناً في المؤسسات البعيدة) بغية إدارة العلاقات مع المجتمعات المحلية؛ وفي أقسام العلاقات مع المستثمرين للتعامل مع المحللين الماليين؛ وفي أقسام الدعايات

والوكالات الإعلانية بغية تطوير حملات ترويجية لمنتجاتها مع تحسين صورتها بين الحين والآخر؛ وفي أقسام الموارد البشرية بغية إدارة التواصل مع الموظفين. تضمن عادة هذه القوى الجاذبة نحو المركز والمشتتة هذه المجموعات عدم ثبات ما يُقال ويُنفذ. على سبيل المثال، في شركة جنرال موتورز الأقل تصنيفاً، تنشأ عدة اتصالات متداخلة ومتناقضة من الأنظمة التقليدية المعزولة على مستوى الأسماء، ممّا يمنع الإخلاص إلى الشركة ككل. قليلون هم موظفو جنرال موتورز أو عملاؤها، ولكن لا تُحصى أعداد موظفي كاديلاك وبويك وساتورن وعملائها.

يضرّ هذا الانعزال البنيوي بجهود الشركة لبناء سمعتها إذ يؤدي إلى تكاثر صور الشركة التي تُعرض إلى مختلف أصحاب العلاقة المعنيين والتي يروِّج قسم كبير منها تفسيرات متناقضة لثقافة الشركة وقيمها الأساسية واتجاهها الاستراتيجي. فيضمن تخفيض نسبة الثبات عدم استفادة الشركة من سلوك داعم من قبل جميع أصحاب العلاقة المعنيين وبالتالي خسارة الشركة في تنافس السمعة القائم. بدت دعايات جنرال موتورز الحديثة التي تم عرضها في أواسط العام 2003 أنّها تعالج هذه المسألة: للمرة الأولى، تم تقديم جنرال موتورز كالشركة التي تصنّع الأسماء المعروفة.

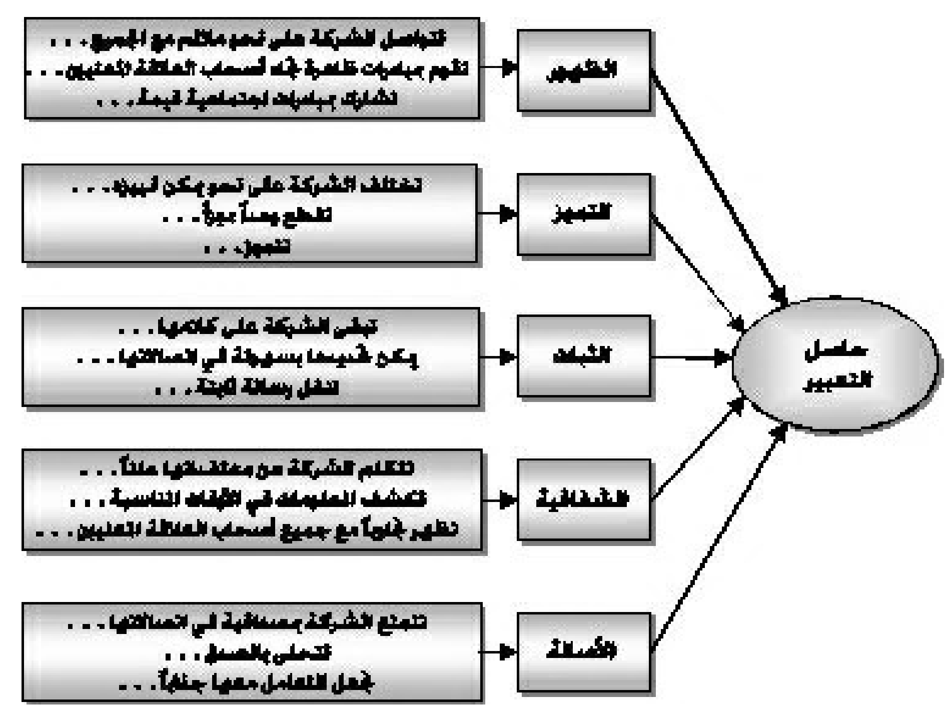
إذاً، عبّر عن نفسك

في نهاية المطاف، تنشأ السمعة القوية حين تبني الشركة جاذبية عاطفية، وتتطلب من الشركات "التعبير" عن نفسها إلى أصحاب العلاقة المعنيين بها باقتناع وبصدق وبأصالة وبمصداقية. يعني التعبير استعداد الشركات لعرض نفسها ولإظهار من تكون وماذا تفعل وما تمثّل[39]. كما قد سبق ولاحظنا، تختلف الشركات اختلافاً ملحوظاً في مدى تحقيقها الظهور والتميّز والأصالة والشفافية والثبات حين تعرض نفسها. في الولايات المتحدة الأميركية، جونسون أند جونسون وكوكا كولا شركتان تعبران كثيراً عن نفسيهما، تماماً كليغو في الدانمارك وفيراري وباريلا وفيريرو في إيطاليا. تعبّر هذه الشركات عن نفسها - ويتطابق الرأي العام معها.

يصف الرسم 5-5 خمسة أبعاد تعبيرية أساسية. ويقترح أنّنا قادرون على تقييم الشركات بالاستناد إلى مدى تعبيرها عن نفسها بفعالية إلى أصحاب العلاقة المعنيين، وذلك عن طريق اتصالات ومبادرات مستهدفة. فوجدنا أنّ كلما عبّرت الشركة عن نفسها، زاد احتمال انجذاب أصحاب العلاقة المعنيين إليها.

يساهم التعبير في بناء السمعة من ناحيتين: أولاً، يساعد التعبير المستهلكين على اتخاذ خيارات مهمة عن طريق تخفيض كميّة المعلومات التي عليهم معالجتها. أما الظهور، فيقلل الحاجة إلى البحث عبر توفير المعلومات حول الشركة على نطاق واسع. والأصالة هي "صوت القلب"؛ فالشركة الأصيلة تفوز بإعجاب وثقة أكبر، وذلك قد يكون كافياً بحد ذاته لاستقطاب مستهلك إلى منتجاتها، ومستثمر إلى أسهمها، وموظف إلى وظائفها. تضفي مصداقيةً على إعلانات الشركة وأنشطتها وتقلل الحاجة إلى الحذر والتأكد. يؤدي إلى بروز الشركة وبالتالي يخفّض الجهود التي يجب أن يبذلها مستثمر أو مستهلك لاستيعاب الشركة.

وأخيراً، يوضح   نطاق أنشطة الشركة ويجعلها قابلة للتفسير. بفضل التعبير، "تقطّع" الشركات بفعالية المعلومات حول نفسها وتقدّمها برزمات جذّابة إلى أصحاب العلاقة المعنيين. يسهّل التعبير، من خلال تبسيط المعلومات لتكون أكثر تداولاً، استيعاب أصحاب العلاقة المعنيين للشركة ويقلل الحاجة إلى القيام بأبحاث إضافية تتطلب وقتاً طويلاً، وتزيد احتمال الحصول على سلوك داعم.



الرسم 5-5: حاصل التعبير.

كما ويساعد التعبير على بناء سمعة الشركة عن طريق ترويج استيعاب مشترك للشركة لدى الموظفين والعملاء والمستثمرين. يعمل كل من الظهور والتميّز والشفافية يداً بيد لكشف هدف الشركة الأساسي وقيمها واعتقاداتها. في الوقت عينه، يساهم بعث الرسائل وأخذ المبادرات بثبات في تشكيل قيم مشتركة بين الموظفين داخل الشركة وأصحاب العلاقة المعنيين خارجها. يسمح التعبير داخلياً بالتكهن بوعود الشركة الرئيسية ويحسّن مصداقيتها في نظر الموظفين؛ أما خارجياً، فيشير التعبير إلى الأصالة ويسمح باستيعاب مشترك للشركة لدى المستثمرين والمحللين والمستهلكين والرأي العام بالإجمال.

ما الذي يسيّر تعبير الشركة؟ لما تحقق بعض الشركات درجات تعبير أعلى من غيرها؟ يتوّفر دليل على أنّ التعبير هو بحد ذاته دالة عن مدى قدرة الشركات على توليد ذاتية مع الموظفين والعملاء. كلما شعر الموظفون والعملاء بذاتية مع الشركة، زاد احتمال اعتمادهم سلوكاً داعماً تجاه الشركة. فيعمل الموظفون والعملاء كسفراء للشركة.

لذا، يتطلّب بناء السمعة إنشاء ذاتية مع الشركة. يُظهر بحث معمّق حديث أنّ إنشاء أصحاب العلاقة المعنيين ذاتية مع الشركة يعتمد على أربعة عوامل:[40]

تولّد السمعة الشعور بالذاتية مع الشركة، والعكس صحيح: يفتخر الموظفون عادة بانتمائهم إلى شركة يثقون بها ويحترمونها؛ فينعمون بالمجد الذي تعكسه الشركة. وكلما تحسّنت السمعة التي ينسبها الموظفون إلى شركتهم، زاد احتمال توليد شعور بالذاتية بينهم وبين الشركة وتصرّفهم كسفراء جيدين في تعاملهم مع أعضاء الشركة وغير أعضائها - أي نقل إشارات إيجابية ضمن شبكاتهم الشخصية، إن في حفلات الكوكتيل أو حفلات العشاء أو مناسبات غير رسمية.

تُحسِّن نوعية التواصل الشعور بالذاتية، والعكس صحيح: تؤثر نوعية تواصل الشركة مع أصحاب العلاقة المعنيين في الشعور بالذاتية مع الشركة. فالشركات التي تتواصل كثيراً حول مسائل استراتيجية (كالأهداف والتطوّرات الجديدة والأنشطة والإنجازات) تسهّل على الموظفين وأصحاب العلاقة المعنيين الآخرين كشف خصائص الشركة الأكثر بروزاً وتميّزاً، وبالتالي تحديد ذاتيّتهم مع الشركة. فيزيد التعرّض المتكرر إلى المعلومات حول الشركة جاذبية هذه الأخيرة ويطمئن أصحاب العلاقة المعنيين بشأن اشتراكهم في قضية تستحق العناء.

تميل الشركات التي تنشئ جوّاً إيجابياً داخلياً إلى تعزيز شعور الموظفين بالذاتية معها. فيدعو الجوّ الإيجابـي الموظفين إلى المشاركة بنشاط في المناقشات المتعلقة بالشركة وفي صنع القرارات. ويزيد الانفتاح في التواصل مع المشرفين والزملاء بدوره الشعور بالثقة إذ يشعرون بأنّهم يؤخذون على محمل الجد. إثر الأزمات المتعددة التي واجهتها شركة رويال داتش/شل في أواسط التسعينيات، أطلقت عملية تغيير تنظيمي معقّد جَمَعَ مختلف المدراء في مناقشة وجدل حول مبادئ أعمال الشركة. سهّلت المناقشات غير المتحفظة عملية التعافي وحسّنت الشعور بالذاتية مع شركة تلقت سمعتها الخارجية ضربة قوية من جراء تهم استغلال متكررة ضدّها.

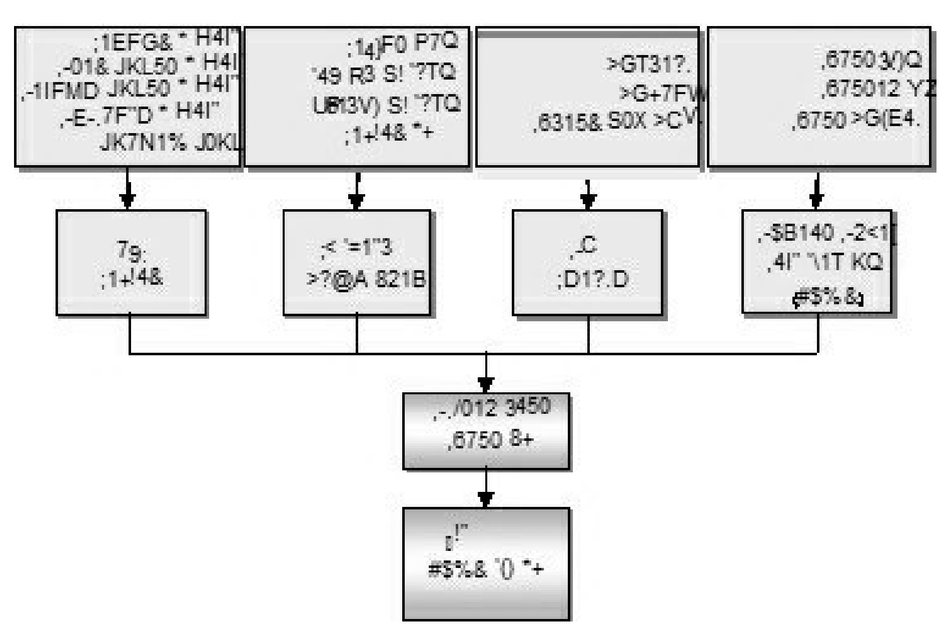
يحسّن التواصل المُتخذ طابعاً شخصياً الشعور بالذاتية مع الشركة: في السنوات الأخيرة، اعتمدت شركات كعملاق الأدوية في الدانمارك نوفو نورديسك وصانع السيارات الفخمة في ألمانيا دايملركرايسلر شبكات كمبيوتر داخلية منمّقة، مصممة لتبليغ الموظفين عن مساعي الشركة الاستراتيجية. تضمّنت هذه الأنظمة عناصر ردة فعل موسّعة تم تصميمها لتسهيل تدفق المعلومات ثنائي الاتجاهات وتسليط الأضواء على مساهمة الأفراد في نجاح الشركة. فعبّر أولريك باكر، مدير الاتصالات الداخلية في شركة دايملركرايسلر، عن الوضع كما يلي: "تزويد جميع الموظفين والمجموعات الخارجية المختارة بكافة المعلومات المتعلقة بالشركة في كافة الأوقات وفي أي مكان - هذه مهمة قسم الاتصالات الداخلية والإعلام المستند إلى شبكة الإنترنت والنشر". تهدف هذه المهمة إلى تعزيز شعور الموظف بالذاتية مع الشركة.

تؤثر رسائل الشركة في الشعور بالذاتية مع الشركة: تعتمد عدّة شركات رائدة على عمليات استراتيجية أساسية لتعزيز الشعور بالذاتية معها. فأنشات شركة رويال داتش/شل نظام تخطيط سيناريوهات لتحسين الاستعداد للأزمات. يتشارك جميع موظفي الإدارة توقّعاتهم حول المستقبل ويتناقشون تضمينات السيناريوهات المختارة في مختلف أعمال الشركة المنوّعة. فتحسّن الشركة الشعور بالذاتية معها في تعزيز نظرة مشتركة حول المسائل الاستراتيجية الرئيسية. وينفّذ عملاق المنتجات الاستهلاكية الهولندي فيليبس عملية شبيهة سنوياً، فيحدد خمس إلى ست مسائل استراتيجية أساسية وينظمّها لمعالجتها. تهدف هذه العملية إلى توليد التركيز والثبات من ناحية تحدُّث الشركة إلى الإعلام وطريقة تقديم المدراء الشركة إلى الموظفين. كلما توسّعت دعوة المشاركة التي توجّهها الشركة إلى مجموعة أصحاب العلاقة المعنيين بغية فهم أعمالها الداخلية، زاد احتمال شعور مجموعة أصحاب العلاقة المعنيين بالذاتية مع الشركة. بعد تفجير ورلد ترايد سنتر بتاريخ 11 أيلول/سبتمبر 2001، أخذت خطوط جوية كثيرة تبعث الرسائل الإلكترونية مباشرة إلى العملاء لتبلّغهم عن التطوّرات التي تؤثر في الشركة. فساهمت الاتصالات ذات الطابع الشخصي التي قامت بها أميركان إيرلايـنـز ويونايتد إيرلايـنـز في توليد التعاطف والتفهّم والثقة تجاه طائرات تضررت سمعتها كثيراً نتيجة لهجمات الإرهابيين.

تشكّل العوامل الأربعة هذه أساس قياس شعور الموظف بالذاتية مع الشركة المُصمَّم لدراسة مدى إيجابية شعور الموظفين تجاه الشركة وبالتالي مدى احتمال دعمهم لها بمواقفهم وسلوكهم. يظهر الرسم 5-6 مكوّنات الشعور بالذاتية مع الشركة، وصلته بنظرة الموظفين إلى سمعة الشركة.

سوف نناقش في الفصل 6 إلى الفصل 10 بالتفصيل الإنجازات والأزمات التي تواجهها أكثر الشركات تقديراً فيما تسعى إلى تطبيق ممارسات فعالة لإدارة سمعتها ضمن مجموعات أصحاب العلاقة المعنيين. ينظر الفصل 6 عن كثب في مدى تأثير السمعة ، فنرى أنّ ما من شركة قادرة على التفوّق على

منافسيها وعلى الاستمرار بالتفوّق من دون تحقيق ظهور. تنشأ أفضلية السمعة بحدّ ذاتها من احتلال مكانة في عقول المستهلكين، وهذا هو الموضوع الذي سنناقشه في الفصل 7. غير أنّ التميّز يرافقه الشكّ بأنّ الشركات قد تختبئ وراء ادعاءات مخادعة، ممّا يتطلب من الشركات ما يصفه الفصل 8 معززة في الادعاءات التي تقوم بها، إن حول نوعية منتجاتها أو حول اهتمامها بالموظفين أو بمواطنية الشركة أو بالمحافظة على البيئة. ونثبت في الفصل 9 أنّ ادعاءات التميّز والأصالة ليست بكافية. فيُتوقّع أكثر فأكثر من الشركات إثبات هذه الادعاءات عن طريق إخضاع عملياتها إلى التفحُّص والتدقيق، أي زيادة تجاه أصحاب العلاقة المعنيين. ويختتم الفصل 10 بإظهار كيف تحقق الشركات الأهم في الوقت والمكان؛ عن طريق نقل قصص متماسكة عنها إلى حضور مجزأ. أمر بعيد عن السهولة ومتطلب شجاعة.



الرسم 5-6: قياس الشعور بالذاتية مع الشركة.

الفصل - 6: الظهور

يقول أحد الأمثال الفرنسية حول عيش حياة رغيدة:
. تتصرّف شركات عدّة كأنها تؤمن بهذا القول: فتتجنّب الدعاية وترفض مقابلة الإعلام وتعزل نفسها عن عالم تعتبره غير ملائم لها ولا تتواصل إلا بأدنى حدّ (ولا سيما مع وسائل الإعلام) وفقط في حالات الإكراه. هذا ما نسميه وضعية الانطواء على الذات التي تفضّلها تاريخياً الشركات بإدارة مصرفيي استثمار حذرين ورجال سياسة ومحامين محافِظين.

في الواقع، هذه النصيحة سيئة. ففي عالم اليوم المعوْلم والمثقل بالإعلام والوافر بالمعلومات، لم يعد الاختفاء خياراً إذ يطالب أصحاب العلاقة المعنيون بالولوج ويصرّون على معرفة ما لا تريد أن تكشف عنه، ولا يستسلم الصحافيون قبل اكتشافه والبوح به. بالتالي، لم تعد العبارة "لا تسأل، لا تخبر" - التي نشرتها إدارة كلينتون في أوائل التسعينيات كنصيحة إلى مثليي الجنس في الجيش الأميركي - متماشية مع عالم كهذا باقتراحها أنّ ثمة أموراً لا يريد الناس معرفتها.

الأمر ليس صحيحاً بكل بساطة. في الواقع، إذا أعدنا صياغة إحدى الدعايات التي اشتهرت بفضل مقال كتبته صحيفة مُصغَّرة رخيصة - على الأرجح: "إن عقول اليوم المتسائلة تريد معرفة "، ويبحث الأشخاص بلهفة عن معلومات داخلية بغية كشف كافة أوجه الحياة، ولا سيما إذا كانت تحدث لأصحاب الشأن - كأهم الشركات وكبار مسؤوليها. في عالمنا اليوم الذي يتمحور حول الأعمال، باتت الشركات وكبار مسؤوليها يشكّلون أكثر مواضيع الثرثرة والتعريض والفضائح التي تثير اهتمام الناس - وما من أحد عرضة إلى التدقيق والتحقيق اليوم أكثر منهم، إن من المستثمرين أو المؤسسات أو أصحاب العلاقة المعنيين الأفراد أو وسائل الإعلام. خير دليل على هذا الواقع تكاثر تقارير الشركات وبياناتها التي تصف عمليات الدمج والتملّك؛ وشعبية التحقيقات الصحفية ووسائل الإعلام المكرّسة للشركات كسي أن بـي سي ومجلة و وجنون الإعلام بشأن رواتب المسؤولين المبالغ بها، والمعاملة التفضيلية التي كان يتمتع بها رئيس مجلس الإدارة السابق في شركة جنرال إلكتريك، والمسؤولين التنفيذيين المتتاليين المشوبين بالفضائح في كل من إنرون وورلدكوم وتايكو إنترناشونال.

في سوق كهذه تتوق إلى الحصول على معلومات، يكمن السؤال في ما إذا الظهور يساعد الشركات أو يضرّها. هل تساعد الدعاية؟ هل يوّلد كلّ من التعرّض والاطلاع الشعبية أو الازدراء؟ هل تميل الشركات الأكثر تقديراً إلى الظهور أمام الرأي العام أو إلى حماية أنفسها من التدقيق؟

يصف الباحثون حول الأسواق ظهور الشركة مثل "الإدراك الأول" - أي احتمال تفكير المستهلك في الشركة حين يتم حثّه على موضوع معيّن. يظهر الإثبات الذي جمعناه من مشروع حاصل السمعة حتى يومنا الحاضر أنّ السمعة مبنية على أساس إدراك أول عالٍ.

.

على الرغم من الرابط الوثيق بين الاطلاع والسمعة، تعني السمعة بحدّ ذاتها أكثر من مجرد الظهور إلى الرأي العام أو الشهرة. على سبيل المثال، من بين الشركات العشر الأعلى تصنيفاً وفق الدراسة التي أجريناها في الولايات المتحدة الأميركية، لم تكن سوى كوكا كولا ومايكروسوفت مألوفتين من أكثر من 60 بالمئة من المستهلكين. ليست الشركات الأكثر تقديراً مألوفة فحسب، بل هي ظاهرة من دون أدنى شك.

يعالج هذا الفصل الظهور كسلاح استراتيجي. فنتساءل لما تفوز شركة كوكا كولا بنسبة 2 بالمئة من كافة ترشيحات الرأي العام فيما لا يحصل منافسها الرئيسي بيبسي إلا على نسبة 0.3 بالمئة؟ ما سرّ شهرة صانع المثلجات بان أند جاريز، الشركة الصغيرة المتخذة قاعدة لها في فيرمونت، بالمقارنة مع منافسيه الأكبر حجماً، باعة الأغذية إلى المستهلكين؟ ما السبب الذي يجعلنا نفكّر في هاتين الشركتين قبل غيرهما؟ وبالعكس، كيف يُعقل ألا تحصل شركة السلع المنـزلية السويدية إيكيا، التي يتضمّن كل منـزل هولندي تقريباً منتجاتها، على ترشيحات من المستهلكين الهولنديين؟ وكيف يمكن ألا تفوز شركات أزياء هامة كغوتشي أو أل في أم أيتش بظهور أو بشعبية لدى المستهلكين الفرنسيين والإيطاليين؟

في بحثنا سبب معرفة المستهلكين بعض الشركات أكثر من غيرها، قمنا باستخراج خمسة عوامل رئيسية تتكهّن بظهور شركة ومعرفة الناس لها. ونظرنا في ما إذا تنتفع الشركات من التعرّض المكثّف وكيف، وأشرنا إلى الظروف التي تمكّن الشركات من توليد شعبية بغية بناء سمعتها.

في نهاية المطاف، إحدى أهم النتائج التي توصّلنا إليها في هذا الفصل هي أنّ الإعلان لم يعد أداة إنشاء الظهور القوية التي كان عليها في السابق. فيتم بناء إدراك اسم الشركة بمصداقية عن طريق تغطية الإعلام المستحقة أكثر منه الترويج المدفوع. فكّر في الظهور الهائل الذي اكتسبه شركات بودي شوب وأمازون وستارباكس. لم يأتِ معظم هذا الظهور من الدعايات بل من ذكر هذه الشركات في وسائل إعلام رئيسية في العالم[41]. وتقترح نتائج مشروع حاصل السمعة بناء الظهور الإيجابـي والسمعة بمصداقية وبكلفة أقل عبر تغطية الإعلام المستحقة بدلاً من الإعلان.

أما نتيجة أخرى رئيسية توصّلنا إليها، فهي أنّ المستهلكين يفتقرون إلى المعلومات حول مبادرات الشركة الاجتماعية، ولكنهم يرحبون بها عند حصولهم عليها. يحسّن إدراك المسؤولية الاجتماعية السمعة وقد يشكّل مصدر ظهور إيجابـي. وتظهر بيانات المستهلكين التي تم الحصول عليها من مشروع حاصل السمعة أنّ سمعة الشركات تستفيد من معرفة الناس مساعي الشركة الاجتماعية، ولكنها تشير أيضاً إلى وجوب توخي الحذر في ترويج الذات. المستهلكون متأرجحون في ما يتعلق بمدى ترويج الشركة مبادراتها الاجتماعية بنشاط، فالقليل أفضل من الكثير، وعلى الأرجح أنّ اهتمام الإعلام المستحق بالمبادرات الاجتماعية هو الأفضل على الإطلاق.

فهم ظهور الشركة

ما مدى ظهور الشركة إلى العملاء؟ تظهر نتائج مشروع حاصل السمعة حتى يومنا الحاضر قلّة الشركات التي تجذب الرأي العام، مع بلوغ أقصى ظهور مسجّل لأي شركة واحدة نسبة 19 بالمئة - أي أنّ شخص واحد من أصل خمسة أشخاص يسمّي هذه الشركة. يقارن الجدول 6-1 النتائج المسجّلة في خمسة بلدان، مع تصدّر شركات تيلسترا وآي بيي مولر وفيات وكيه بيي أن ومايكروسوفت تصنيفات الظهور في كل من أستراليا والدانمارك وإيطاليا وهولندا والولايات المتحدة الأميركية على التوالي.

الجدول 6-1: ظهور الشركات الأكثر ترشيحاً في أستراليا وإيطاليا وهولندا والولايات المتحدة الأميركية

البلد	أعلى نسبة مجموع ترشيحات في البلد	أكثر الشركات ظهوراً
أستراليا	19	تيلسترا
الدانمارك	14	أي بيي مولر
إيطاليا	16	فيات
هولندا	16	كيه بيي أن
الولايات المتحدة الأميركية	12	مايكروسوفت

بالإضافة إلى ذلك، حصلت أكثر الشركات ظهوراً على نسبة 80 إلى 90 بالمئة من كافة ترشيحات المستهلكين في كل بلد، ممّا يؤكد أنّ عتبة الظهور مرتفعة للغاية بالفعل. قليلة هي الشركات التي تتمتع بظهور قوي، وهي تتشارك خصائص شبيهة.

الظهور العالمي: يتعرّف المستهلكون في أغلب الأحوال على أكثر الشركات ظهوراً لأنّها مضمّنة في لائحة التي تعدّها مجلة ، وهي لائحة يتصدّرها تقريباً بانتظام كل من كوكا كولا ومايكروسوفت وآي بـي أم وجنرال إلكتريك وإنتل ونوكيا وديزني وماكدونالدز وفيليب موريس (عبر مارلبورو) ودايملركرايسلر (عبر اسم مارسيدس)[42]. بالإجمال، تضمّنت لائحة الشركات المرشحة في البلدان الاثني عشر الخاضعة إلى الدراسة ستة من الأسماء التالية التي تتمتع قوي: كوكا كولا ومايكروسوفت وآي بـي أم ونوكيا وديزني ومارسيدس.

الظهور الوطني: يظهر المستهلكون انحيازاً وطنياً ملحوظاً ويميلون إلى ترشيح أسماء من بلدانهم الخاصة. فعلى الأرجح أنّ الدانماركيين سيرشحون أي بيي مولر ونوفو نورديسك والإيطاليين فيات وباريلا والهولنديين فيليبس أو أهولد والأميركيين مايكروسوفت أو وال - مارت. تملك هذه الشركات قوياً.

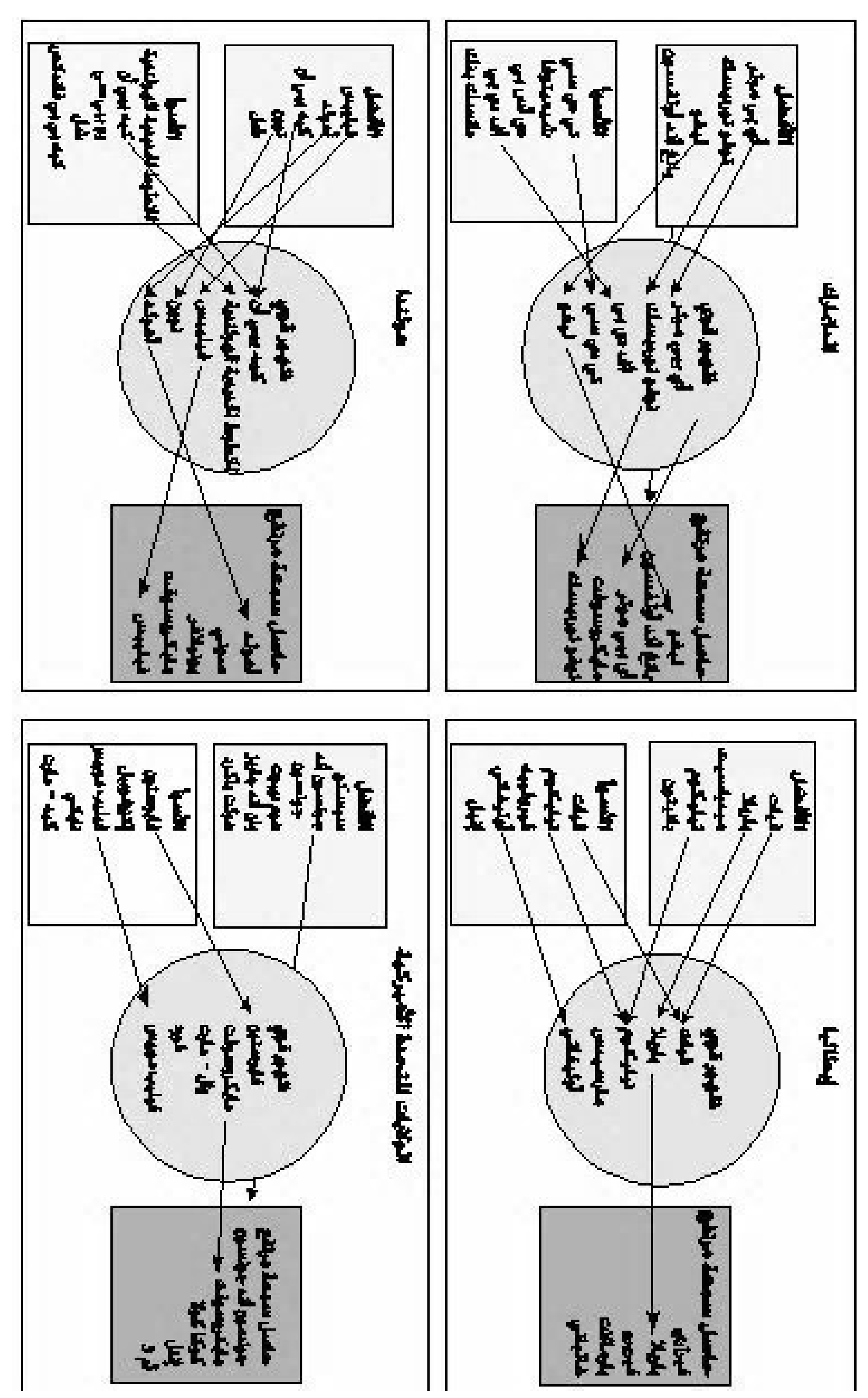
الظهور السلبـي: أما الموضوع الثالث فهو الأهمية التي يعلقها الرأي العام على تغطية الإعلام، ولا سيما التغطية السلبية. في العام 2001، نُسب ظهور قوي إلى شركة كيه بيي أن في هولندا وشركة فايرستون في الولايات المتحدة الأميركية وشركة شيمينوفا في الدانمارك وشركة فيات في إيطاليا، ولا سيما بسبب الأزمات المالية أو التكنولوجية أو المتعلقة بالمنتجات التي واجهتها والتي حصلت على قدر هائل من الدعايات[43]. فتملك هذه الشركات مستويات مرتفعة من .

في عالم متصل بشبكة الإنترنت ومشبّع بالإعلام، يمكن أن يحدث ظهور سلبـي قوي بين ليلة وضحاها، كما كان حال فضائح المسؤولين في إنرون - ورلدكوم وأزمة الإطارات التي واجهتها فورد - فايرستون. في هولندا، ظهرت الخطوط الحديدية الهولندية سلبياً إثر نشر أخبار صراعات داخلية بين الإدارة العليا والاتحادات والموظفين. في الدانمارك، نتجت سمعة تي دي سي السيئة من التجارب المخيّبة للأمل التي عاشها المستهلكون مع مجموعة عروض الخدمات المشوِّشة تحت اسمها السابق تيلي دانمارك[44].

وقد يدوم الظهور السلبـي طويلاً فتحافظ أحياناً الشركات، التي تُمسى معروفة بشركات على صورة سلبية دائمة لدى المستهلكين؛ كما هو حال ترشيحات إكزون الثابتة لأسوأ سمعة التي تعزو بشكل كبير إلى سوء معالجتها أزمة فالديز في العام 1989.

يستكشف الرسم 6-1 الصلة بين الظهور وحاصل السمعة. على الرغم من قلّة الشركات المرشحة فقط لاعتبارها الأفضل أو الأسوأ، تزيد سمعتها نتيجة لظهورها. في الدانمارك، تم ترشيح نوفو نورديسك وأي بيي مولر لظهورهما الإيجابـي. في الولايات المتحدة الأميركية، حازت سيسكو وجونسون أند جونسون على نسبة 100 بالمئة من ترشيحاتها تقريباً بفضل ظهورهما الإيجابـي، فيما حاز كل من فايرستون وإكزونموبيل وفيليب موريس على معظم ترشيحاته بسبب ظهوره السلبـي. تؤكد النتائج أنّ السمعة القوية لا تنشأ سوى من الظهور الإيجابـي وأنّ الظهور السلبـي لا يقدّم أي منافع للسمعة.

يبيّن الرسم 6-2 نتائج الارتداد الإحصائي لكل من الظهور الإيجابـي والظهور السلبـي على تصنيفات حاصل السمعة في الدانمارك وإيطاليا وهولندا. كما ويظهر التأثير الداعم الذي يملكه الظهور الإيجابـي على سمعة الشركات، على عكس تأثير الظهور السلبـي المضعِّف، ممّا يفسّر الصعوبة التي تواجهها الشركات ذات الصور الممزّقة، أي الشركات المرشحة لظهور إيجابـي وسلبـي في الوقت عينه، في تطوير سمعة قوية لدى المستهلكين.

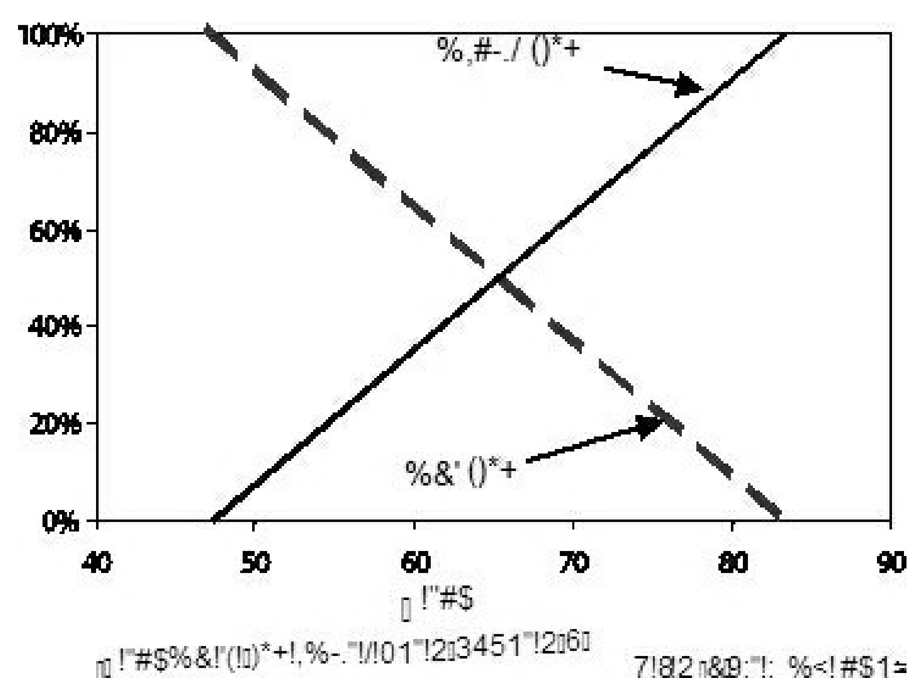


الرسم 6-1: ربط الظهور بالسمعة.

متى يجب أن تقلق الشركات بشأن الظهور السلبي؟

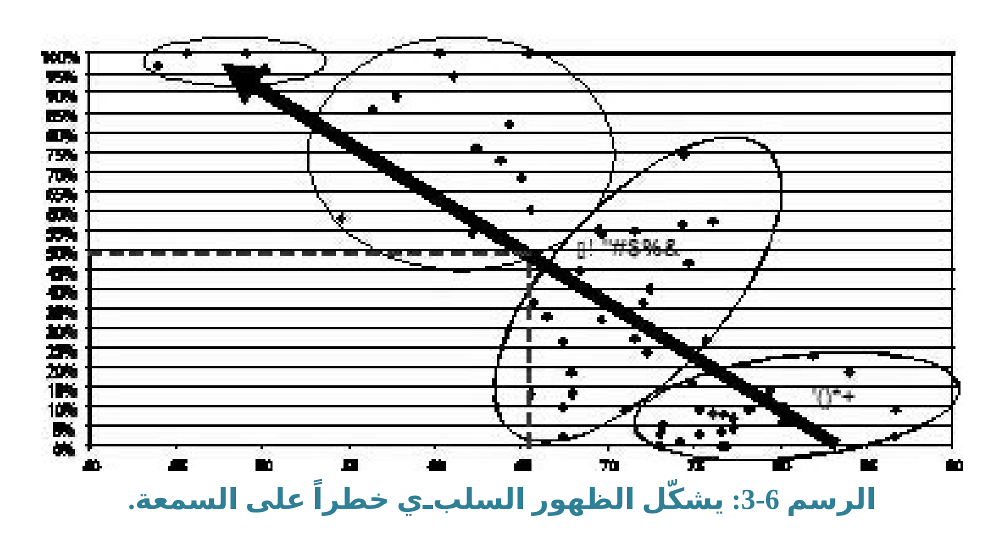
أن تُعرف شركة على أنّها من بين أسوأ الشركات ليس بأمر جيد. غير أنّه يُستحسن طرح السؤال التالي: متى يكون الأمر مشكلة يجب على الشركة

معالجتها؟



الرسم 6-2: العلاقة بين السمعة والظهور.

يظهر الرسم 6-3 حصيلة تحليل إحصائي يركّز على العلاقة بين الظهور السلبـي والسمعة. تشير النتائج إلى أنّ الشركات ذات الظهور السلبـي بنسبة 50 بالمئة تحصل على تصنيفات حاصل سمعة أقل بكثير. ويقترح أنّ متابعة معدلات الظهور الإيجابـي والسلبـي بانتظام يساعد الشركات على استباق المشاكل. يشكّل الظهور السلبـي خطراً على السمعة؛ حين تشهد الشركات ظهوراً سلبياً متزايداً، يرتفع خطر إضعاف سمعتها أكثر فأكثر، ويلوح تهديد تسجيل نتائج مالية سلبية هائلة.



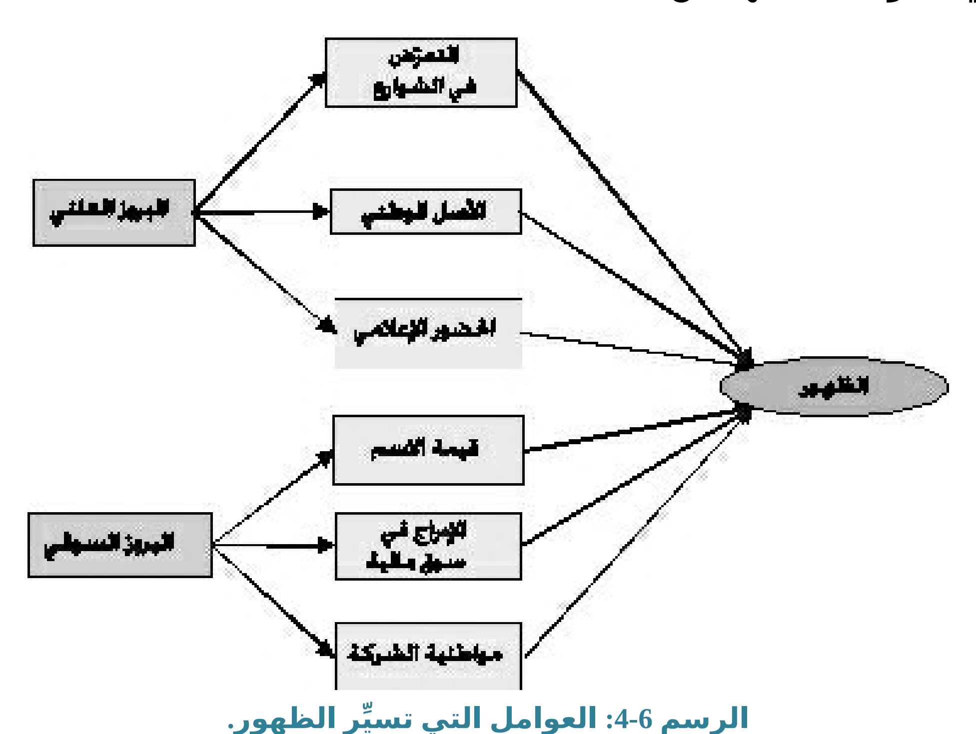
الرسم 6-3: يشكّل الظهور السلبـي خطراً على السمعة.

العوامل التي تسيِّر الظهور

كيف تفوز أكثر الشركات ترشيحاً بظهورها العلني؟ إنّ الشركات البالغ عددها 85 موضوع مشروع حاصل السمعة في خمسة بلدان هي بمعظمها شركات كبرى من ناحية عائداتها الإجمالية ورسملة أسواقها وعدد موظفيها وميزانياتها الإعلانية. وهي تميل أيضاً إلى أداء مرتفع، إذ تسجّل معدلات عالية على مستوى العائدات على الأصول الإجمالية وحقوق المساهمين والحدود العاملة.

لكن لا يتم ترشيح كافة الشركات الكبرى أو عالية الأداء. يجب أن تحصل شركات كجنرال إلكتريك ونوكيا، نظراً إلى حجمها وأدائها، على معدلات ترشيح أعلى من تلك التي تسجّلها في الولايات المتحدة الأميركية. وحتى إنّ الشركات المرشحة ليست أكبر الشركات في مجالها ولا أفضلها أداء على المستوى المالي.

يلخّص الرسم 4-6 العوامل التي تسيِّر الظهور. فيقترح أنّ الظهور ينتج من البروز في عقول المستهلكين:



الرسم 4-6: العوامل التي تسيِّر الظهور.

- يحدث البروز العلني حين (أ) يزيد تعرّض الشركات العلني "في الشوارع"؛ و(ب) تنادي الشركات بأصلها الوطني؛ و(ج) تملك الشركات حضوراً إعلامياً قوياً.
- يحدث البروز السوقي حين (أ) تملك الشركات اسماً قوياً أو محفظة أسماء قوية؛ و(ب) تُذكَر في سوق مالية عامة؛ و(ج) تقوم بممارسات ظاهرة تنمّ عن مواطنيتها.

تأثير التعرّض في الشوارع

في المملكة المتحدة، 60 بالمئة من الشركات المرشحة باعة بالتجزئة أو مصارف يزيد احتمال تفكير المستهلكين فيها نظراً إلى ما يشير إليه زميلنا كيث ماكميلان في جامعة هانلي للإدارة: "بحضور قوي في الشوارع"[45] - أي تعرّض

واسع إلى الرأي العام الذي يتواصل معها تواصلاً مباشراً يومياً.

غالباً ما تساهم مواقع هذه الشركات البارزة في المراكز التجارية ومواقع الأعمال في تحقيق إدراك معزَّز. ليس بصدفة أنّ كارفور وإل كورتيه إنغليز تتصدّران الترشيحات في إسبانيا، أو سبار تحتل المركز الأول في النمسا، أو كل من ماركس أند سبانسر وساينسبوري وتيسكو يتبوأ المراتب الريادية في المملكة المتحدة. وفي هولندا، تتضمّن الشركات الثلاثون الأكثر ظهوراً ثلاثة باعة بالتجزئة (أهولد وكيه بـي بـي فاندكس ولوروس) فضلاً عن عدّة شركات وساطة مالية كآي أن جي وأي بـي أن - أمرو ورابو وفورتيس. أما في إيطاليا، فلم تتضمّن أكثر الشركات ترشيحاً سوى بائع أغذية بالتجزئة واحد - كووب إيطاليا. غير أنّ في الولايات المتحدة الأميركية، رشّح المستهلكون وال - مارت وكيه - مارت وهوم ديبوت. وكما يشير ماجكن شولتز من جامعة الأعمال في كوبنهاغن، 18 شركة من أصل الشركات البالغ عددها 25 الأكثر تصنيفاً في الدانمارك هي شركات بيع بالتجزئة لمنتجات استهلاكية (أف دي بـي ودانسك سوبرماركد وأرلا فودز)، وشركات خدمات مالية (دانسك بنك وشركة التأمين بيي أف أي)، وشركات اتصالات سلكية ولاسلكية (تي دي سي وصونوفون)[46].

تأثير الأصل

في 14 بلداً من أصل البلدان البالغ عددها 15 موضوع دراستنا، كانت أغلبية الشركات الظاهرة تلك التي تقع مكاتبها الرئيسية في بلدان المستهلكين الأم، باستثناء إيطاليا. في الولايات المتحدة الأميركية مثلاً، لم تتضمّن الشركات الثلاثون الأكثر ترشيحاً سوى 4 شركات غير أميركية. أما في فرنسا، فتصدّرت اللائحة شركتا السيارات الفرنسيتان رينو وبيجو - سيتروان، وتلتهما مع فرق بسيط شركات الأغذية كارفور ولوكلارك وأوشان. في الدانمارك أيضاً، تجذّر كل من أي بيي مولر (المعروفة بشكل خاص لشركاتها الفرعية مارسك) وصانع الأدوية نوفو نورديسك وصانع المكوّنات دانفوس في أصله الدانماركي. وحتى في إيطاليا، تشكّل الشركات الأكثر ترشيحاً أسس الرسملة الإيطالية، ولا سيما فيات وفيراري وبيرالي[47]. على الرغم من شهرة هذه الشركات على الصعيد الوطني، لا يتم ترشيح سوى عدد ضئيل منها بلدانها الأم، ممّا يؤكد انحياز المستهلكين الوطني.

تأثيرات الحضور الإعلامي

يملك الإعلام تأثيرات قوية على ظهور الشركة. من ناحية، تُعلِن الشركات منتجاتها وأنظمتها بانتظام، وتظهر بالتالي مفاهيم ذاتية وصوراً جذّابة إلى المستهلكين. من ناحية أخرى، يقوم الإعلام بتفسير قصص الأخبار وتضخيمها وقولبتها من خلال التعليقات التي تؤثر في نظرة المستهلكين إلى الشركات.

تضمن تغطية الإعلام السلبية ظهوراً سلبياً قوياً. في العام 2001، تم ترشيح كل من فايرستون ومايكروسوفت وفورد في الولايات المتحدة الأميركية بسبب تغطية الإعلام الواسعة، معظمها سلبـي. وكذلك تم ترشيح كيه بيي أن والخطوط

الحديدية الهولندية في هولندا وفيات في إيطاليا. وقد تطابقت مستويات الظهور المرتفعة في كافة البلدان مع تغطية إعلام سلبية مكثّفة لهذه الشركات. فلم تأتِ تصنيفات حاصل السمعة المتدنية التي حصلت عليها هذه الشركات من المستهلكين صدفة. في الولايات المتحدة الأميركية مثلاً، صُنّفت أكثر الشركات التي يتذكّرها المستهلكون من الإعلام (بريدجستون وفورد وأي أم أر ويو أي أل) في المراتب العشر الأدنى من حاصل السمعة الإجمالي.

في الوقت عينه، تقوم الشركات بإعلانات منتظمة لزيادة الإدراك الأول لدى الرأي العام. تقترح نتائج تحليلنا أنّ الإعلان قد لا ينفع على الدوام: في العام 2000، أنفقت شركة فورد على الإعلان مبالغ تفوق تلك التي أنفقتها ماركس أند سبانسر في المملكة المتحدة بأربعة أضعاف، ولكن مع ذلك لم تتبوأ سوى المرتبة العاشرة في تصنيفات الظهور بالمقارنة مع ماركس أند سبانسر التي تصدّرت اللائحة. وأنفقت ماكدونالدز ضعف وديكسونـز ثلاثة أضعاف المبلغ الذي أنفقته ماركس أند سبانسر فقط لتحتلا المرتبتين 16 و17 على التوالي. على الأرجح أنّ أزمة الاتصالات التي واجهتها فايرستون وفورد حجبت ميزانية فورد المخصصة للإعلان. كذلك، أنفقت كيه بيي أن أكبر مبلغ على الإعلان بين الشركات الأعلى ترشيحاً في هولندا، ممّا أدّى إلى تصدّرها تصنيفات الظهور الإجمالي. ولكن للأسف، عزز إعلان كيه بيي أن تغطية الإعلام السلبية للشركة، كما بيّنت بوضوح تصنيفات كيه بيي أن المتدنية في عمليات مسح حاصل السمعة التي أُجريت في العام 2001.

يقارن الجدول 6-2 بين الميزانيات التي خصصتها أكثر الشركات ترشيحاً في هولندا وتصنيفات الظهور وحاصل السمعة التي حازت عليها. كما يقترح الجدول 6 - 2، أكّدت الميزانية الهائلة التي خصصتها كيه بيي أن للإعلان تغطية الإعلام السلبية للشركة، التي كانت متعلقة بمعظمها بالمشاكل المالية الناتجة من انكماش السوق في العام 2000. من ناحية أخرى، استفادت أهولد كثيراً من التفاعل الإيجابـي بين إعلانها المدفوع وتغطية إيجابية ثابتة من الإعلام في العام 2001.

في حال قامت الشركات بادعاءات لا تستطيع تحقيقها، قد تؤدي إلى تأثيرات ارتدادية تضرّ بسمعتها. خير دليل على ذلك إيطاليا. كما

جدول 6-2: ربط الإعلان والظهور بالسمعة في هولندا

الشركة	المبلغ الذي تم إنفاقه على الإعلان (2000)	تصنيف الظهور	تصنيف حاصل السمعة
كيه بيي أن	19.7	1	29
كيه بـي بـي فاندكس	8.2	9	19
لوروس	9.1	18	25
أهولد	5.4	5	1
سوني	3.6	20	2

أشار دافيد رافاسي، زميل من جامعة بوكوني في ميلانو، يُعَدّ كل من تيليكوم إيطاليا وإينل وتيم وويند من بين أكبر المُعلنين في إيطاليا. وقد حازت عملية بيع أسهم إينل مؤخراً على دعم حملة اتصالات ضخمة. وتماماً كإينل، تجهد تيليكوم إيطاليا لتتحوّل من شركة محتكِرة خاصة إلى مزوّد خدمات يركّز على العملاء. غير أنّ الادعاءات التي تقوم بها الشركتان في حملاتهما الإعلانية قد طوّرت توقّعات لم تُدعَم على الدوام بنوعية الخدمة المقدَّمة[48]، ممّا قد يفسّر الظهور السلبـي الذي اكتسبته هاتان الشركتان المتعلقتان بالاتصالات السلكية واللاسلكية في دراستنا الإيطالية.

وتبرز النتائج نفسها في أماكن أخرى. على الرغم من المبالغ الطائلة التي تنفقها شركات الخدمات المالية والخطوط الحديدية وشركات الاتصالات السلكية واللاسلكية على الإعلان والحضور في الشوارع، لا تحصل إلا على ترشيحات قليلة نسبياً في كافة البلدان، ولا سيما بسبب ظهور هذه الشركات السلبـي الذي ينتج معظمه من تغطية الإعلام السلبية لتوقّعات غير محققة.

ترفع قيمة الاسم الرهان

غالباً ما تكون أكثر الشركات ظهوراً هي تلك التي تملك أسماء قوية أو محفظة أسماء قوية. يقدّم الجدول 6-3 لائحة بأهم الأسماء عالمياً على أساس تقديرات مستشارين في إنتربراند. كما قد تتوقّع، تتضمّن هذه اللائحة عدداً من أكثر الشركات ظهوراً في أستراليا وأوروبا والولايات المتحدة الأميركية، ولا سيما كوكا كولا التي يظهر شعارها في كافة الأماكن. ويسترعي الانتباه وجود كوكا كولا في كل مكان - في الأحداث الرياضية وعلى أبواب مداخل المطاعم وقوائم الطعام في الطائرات وآلات بيع المشروبات الغازية وفي مطاعم الوجبات السريعة وعلى المظلات والملصقات وفي البرامج التلفزيونية الكوميدية. كما ويظهر شعار مايكروسوفت كلما شغّل المستهلكون أجهزة الكمبيوتر خاصتهم في العمل أو في منازلهم أو في محلات الإنترنت. ويتعرّض المستهلكون أيضاً إلى عبارة "إنتل إنسايد" الذكيّة على أجهزة الكمبيوتر خاصتهم، ممّا يضمن ظهور شركة تتعامل فقط مع الشركات ولما كانت متصلة بالعملاء لولا هذه العبارة. وهكذا تحدث أيضاً كل من بصيلات جنرال إلكتريك وهواتف نوكيا الخلوية ومنتزهات ديزني الترفيهية ومداخل ماكدونالدز ورجل مارلبورو من فيليب موريس وسيارة مارسيدس من دايملركرايسلر ظهوراً لها.

غير أنّ الاسم القوي لا يضمن البروز ولا الظهور. يشير الجدول 6-3 إلى أنّ بعض الأسماء الرئيسية لا تتمتع إلا بمستويات متدنية من الظهور العالمي، فيما تفوز بعض الشركات الأخرى بانتباه عالمي نتيجة لقيمة اسمها أكثر من غيرها. ما من أسماء تحقق ظهوراً عالمياً سوى مايكروسوفت وكوكا كولا وآي بـي أم وماكدونالدز، كل منها لأسباب مختلفة، وكل منها لا يحتل باستمرار مرتبة ضمن الشركات العشر

الجدول 6-3: أكثر الأسماء قيمة عالمياً (2002) وظهورها لدى المستهلكين

تصنيف الظهور في منتصف العام 2001

الشركة (البلد)	قيمة الاسم في العام 2002 (بمليارات الدولارات الأميركية)	الولايات المتحدة الأميركية	أوروبا	أستراليا
1 - كوكا كولا (الولايات المتحدة الأميركية)	69.6	18	8	15
2 - مايكروسوفت (الولايات المتحدة الأميركية)	64.1	1	14	13
3 - آي بـي أم (الولايات المتحدة الأميركية)	51.2	9	23	18
4 - جنرال إلكتريك (الولايات المتحدة الأميركية)	41.3	5	-	-
5 - إنتل (الولايات المتحدة الأميركية)	30.9	30	-	-
6 - نوكيا (فنلندا)	30.0	119	26	-
7 - ديزني (الولايات المتحدة الأميركية)	29.3	17	-	-
8 - ماكدونالدز (الولايات المتحدة الأميركية)	26.4	20	7	5
9 - مارلبورو (فيليب موريس)	24.2	8	25	-
10 - مارسيدس (دايملركرايسلر)	21.0	12	4	-

المصدر: مسح أجرته مجلة مع إنتربراند بتاريخ 5 آب/أغسطس 2002.

الأهم في مختلف البلدان. تتمتع شركتا فيليب موريس ودايملركرايسلر بظهور قوي إلى المستهلكين في منطقتين من أصل ثلاث مناطق فيما تظهر شركات ديزني وجنرال إلكتريك وإنتل في الولايات المتحدة الأميركية فقط وشركة نوكيا في أوروبا حصرياً. من الواضح أنّ الاسم القوي سبب ضروري ولكن ليس كافياً للظهور.

يدعو الإدراج في سوق الأوراق المالية إلى التدقيق

تسعى الشركات إلى اختراق سوق الأوراق المالية بغية الولوج إلى سوق الرأسمال. ولكن هذه الخطوة تزيد مستوى التدقيق الذي تخضع إليه هذه الشركات من قبل الهيئات المنظِّمة فضلاً عن شبكة عالمية من المحللين والصحافيين والمستثمرين. بالتالي، يوسّع إدراج شركة في سوق الأوراق المالية تغطية الإعلام ومشاركة الرأي العام في أنشطة الشركة.

معظم الشركات الأوروبية ليست معتادة إلى مستويات التدقيق العام التي يولّدها اختراق سوق الأوراق المالية. غالباً ما تكون هذه الشركات عائلية وتقاوم

الظهور والشفافية. من بين الشركات المرشحة في الولايات المتحدة الأميركية، تظهر أسماء 97 بالمئة منها في سوق الأوراق المالية في العام 2001، باستثناء صانع المثلجات بان أند جاريز المتخذ قاعدة له في فيرمونت وبائع الثياب بالتجزئة الأسطوري أل أل بين المتخذ قاعدة له في ماين وعملاق الأدوات المنـزلية أمواي ذات الإدارة الخاصة. أما في أوروبا، فمعظم الشركات عامة على الرغم من أنّ أسهمها بحوزة تروستات (اتحادات احتكارية) عائلية في أغلب الأحوال.

يعني إدراج اسم شركة في سوق الأوراق المالية أنّ المستهلكين يسمعون الأخبار السيئة بسرعة. حين عانت كيه بيي أن، شركة الاتصالات السلكية واللاسلكية الهولندية الرائدة، من نكسة مالية، عجّلت تغطية الإعلام السلبية التي حصلت عليها هبوط أسعار أسهمها، وولّدت أيضاً موجة من الظهور السلبـي للشركة في العام 2001. هنا يؤدي الجزء السلبـي من دائرة السمعة دوره بوضوح: فيتسبب الظهور السلبـي المتزايد بسحب الصحافيين والمحللين دعمهم للشركة، وبانخفاض اهتمام المستثمرين بأسهم الشركة، وبانهيار الأسعار - وبالتالي بهبوط قيمة أسهم الشركة وسمعتها.

ترفع مواطنية الشركة اعتبارها العام

يختلف بين بلد وآخر تشديد المستهلكين النسبـي على الظهور الإيجابـي والسلبـي للشركات التي يرشحونها. في الولايات المتحدة الأميركية، رجح الظهور السلبـي الظهور الإيجابـي في العام 2001. بالإجمال، حازت سبع شركات على أكثر من 60 بالمئة من ترشيحاتها نتيجة ظهورها السلبـي: من بين هذه الشركات، فازت بريدجستون/فايرستون وفورد وإكزونموبيل وفيليب موريس بترشيحاتها لتورّطها في أزمات مهمة مع المستهلكين - بريدجستون/فايرستون وفورد لانفجار إطارات فايرستون على سيارات فورد إكسبلورر في صيف العام 2000، وإكزونموبيل لربط الرأي العام الشركة باستمرار بانسكاب النفط من الناقلة فالديز في العام 1989، وفيليب موريس لصراعها القانوني حول تأثيرات التبغ المؤدية إلى مرض السرطان. بالإضافة إلى ذلك، يلوم الرأي العام الأميركي بوضوح شركة بريدجستون/فايرستون أكثر من شركة فورد. فحصلت فايرستون على ترشيحات سلبية بنسبة 99 بالمئة مقابل 62 بالمئة لشركة فورد. ما من شك أنّ كل من اعتذار فورد الصريح والفوري والإعلانات التفسيرية بقيادة رئيس مسؤوليها التنفيذيين ووضعيتها كأمين الرأي العام أثبت فعاليته أكثر من ردّ بريدجستون/فايرستون البطيء وإنكارها ورغبتها عن (نفورها) قبول اللوم.

في أوروبا، رجح الظهور الإيجابـي النواحي السلبية، مع حصول شركات كارفور وفيليبس وفولفو (فورد) ومارسيدس (دايملركرايسلر) على الأغلبية الساحقة من ترشيحاتها بفضل ظهورها الإيجابـي. أما الشركات المرشَّحة لظهورها السلبـي، فكانت شل وتوتال - فينا - إلف اللتان أظهرتا تقصيراً في مسؤولياتهما الاجتماعية - شل لتورّطها في العام 1995 بغرق منصة النفط برانت سبار في بحر الشمال وتوتال - فينا - إلف لانسكاب النفط الواسع النطاق من الناقلة الذي لوّث

شاطئ بريتاني في العام 2000.

في أستراليا، تميّزت أغلبية الشركات المرشَّحة بظهور ازدواجي، أولها عملاق الاتصالات السلكية واللاسلكية تيلسترا. فحازت معظم الشركات على ترشيحها لأسباب إيجابية وسلبية. بعد تيلسترا، حازت ماكدونالدز على أعلى نسبة ترشيحات سلبية، وتلتها شركة التعدين الأسترالية بـي أيتش بيي والمصارف وشركات التأمين الرئيسية في أستراليا.

يتم ربط المواطنية أكثر فأكثر بالشركات التي تتخذ موقفاً عاماً "كمواطن صالح" - وتدّعي تصرّفاً مسؤولاً وحماية المجتمعات والبيئة وخدمة مصالح المستهلكين. بلغ عدد لا يُستهان به من الشركات الظاهرة لوائح الظهور بفضل التزاماته المعقولة بمواطنية الشركات. في الولايات المتحدة الأميركية، كانت بان أند جاريز من بين أوَل هذه الشركات بفضل مبادراتها المواطنية الظاهرة. في الدانمارك، شاركت نوفو نورديسك بعملها الأساسي، إنتاج الإنسولين، في مبادرات اجتماعية لا تحصى ولا تُعد تعكس اهتمام الشركة بالمستهلكين كمَرْضى. كذلك الأمر مع أي بيي مولر وليغو، الشركتين اللتين تصدرتا الترشيحات في الدانمارك بفضل ظهورهما الإيجابـي القوي. يقوم مؤسسو أي بيي مولر بأنشطة خيرية وافرة تفيد الرأي العام الدانماركي. في هولندا، تصدّر الترشيحات البائع بالتجزئة (والمصنَّف أهم شركة) أهولد المتميّز في العام 2001 لكونه من بين الشركات الأولى في أوروبا التي تركّز على إنتاج الأغذية المستدام وعلى المشاركة بنشاط في المجتمعات المحلية حيث تبيع الشركة مختلف منتجاتها بالتجزئة.

الاستفادة من الظهور

تسعى أكثر الشركات تقديراً إلى الاستفادة من الظهور عن طريق توجيه العوامل التي تسيِّره بطرائق مختلفة. بعضها يشدد على أصله فيما بعضها الآخر يجهد لتخفيف التركيز على أصله. وبعضها ينشئ حضوراً إعلامياً أكثر فعالية عن طريق تعزيز اسمه فيما بعضها الآخر يؤسس محفظات أسماء لامركزية بغية الاستفادة من التعرّف المحلي. تطوّر أفضل هذه الشركات مزيجاً من المشاركة المواطِنية المحلية والعالمية المصممة للتخفيف من اعتبار المستهلكين المحليين الشركة "أجنبية". من الواضح أنّ أفضل الشركات تعتمد استراتيجيات مختلفة - ولكن مصممة جميعها للاستفادة من الظهور.

التركيز على الطابع الوطني أو العالمي؟

تنشئ شركات عديدة ظهورها عن طريق التشديد على أصلها. فترمز شركات ككوكا كولا وماكدونالدز وآي بـي أم ومايكروسوفت إلى رأسمالية السوق الأميركية ويتم التعرّف إليها على هذا الأساس. إنها تعكس روح الشعب الأميركي بوضوح. أما رينو فهي فرنسية إلى صميمها وفيات إيطالية وفولكسفاغن ألمانية.

على الرغم من ربط جنرال موتورز بالولايات المتحدة الأميركية، لا تركّز الشركة على جذورها الأميركية إذ تنشئ أسماء محلية مستقلة (مثلاً، أوبل في فرنسا التي

يعتبرها الكثيرون سيارة فرنسية). ويعتمد صانعو المنتجات الاستهلاكية كيونيلافر وبروكتر أند غامبل الاستراتيجية نفسها عن طريق الاعتماد على محفظات أسماء محلية مزيّنة بشعارات البلدان المحلية بغية الاستفادة من التعرّف الوطني.

وتشوّش شركات أخرى جذورها عن طريق اعتماد هويّات غير وطنية. فيصعب على مستهلكين عديدين تحديد المركز الرئيسي لشركة سوني (اليابان) وسيتفاجأون عند اكتشافهم أنّ نوكيا شركة فنلندية وأديداس سالومون فرنسية وفيليبس هولندية. تسعى هذه الشركات بنشاط إلى تقليل شأن أصلها بغية التخفيف من مسؤوليتها كأجنبية والاستفادة من اعتبارات محلية إيجابية[49].

غير أنّ في مرحلة ما تجد الشركات ذات المساعي العالمية القوية نفسها مجبرة على تخفيف التركيز على جذورها الوطنية لأنّ نظرة المستهلكين إلى الشركات الأجنبية تشكّل حاجزاً ملحوظاً أمام تحرّك هذه الشركات في الأسواق الجديدة. منذ الغزوات الأولى التي قامت بها الشركات الأميركية على الأسواق الأوروبية في الستينيات، وُضعت الشركات متعددة الجنسيات تحت مجهر الشكّ وغالباً ما اعتُبرت كتمديدات استعمارية لحكوماتها المحلية. ولاقت شركات صنع السيارات والمنتجات الإلكترونية الاستهلاكية اليابانية والآسيوية الأخرى المشكلة عينها حين سعت إلى إنشاء موقع قدم تصنيعي لها في الولايات المتحدة الأميركية في الثمانينيات. فبحثت عن طرائق للتخلي عن هويّاتها الوطنية وعكس اندماجها في بنى المجتمعات المحلية، وذلك عن طريق توظيف مدراء محليين والمشاركة في المجتمعات الوطنية وعدم التركيز على طبيعة عملياتها الأجنبية.

لنضرب مثلاً أجدد: شركة دايملركرايسلر ذات الجذور الألمانية العميقة. منذ دمج الشركتين في العام 1998، جهد مسؤولو دايملر لتخطي النظرة المحدودة إلى شركة دايملركرايسلر كشركة ألمانية أو أميركية. فأصبحت تشدد الشركة اليوم على طبيعة مشاركتها العالمية مع المستهلكين وعلى دورها كمشارك مضمّن في كافة البلدان حيث تنتج الشركة سياراتها وتبيعها. يظهر الإعلان في الرسم 6-5 هذه الصورة العالمية بجاذبية.



الرسم 6-5: إعلان لشركة دايملركرايسلر يظهر عالميتها.

المصدر: شركة دايملركرايسلر.

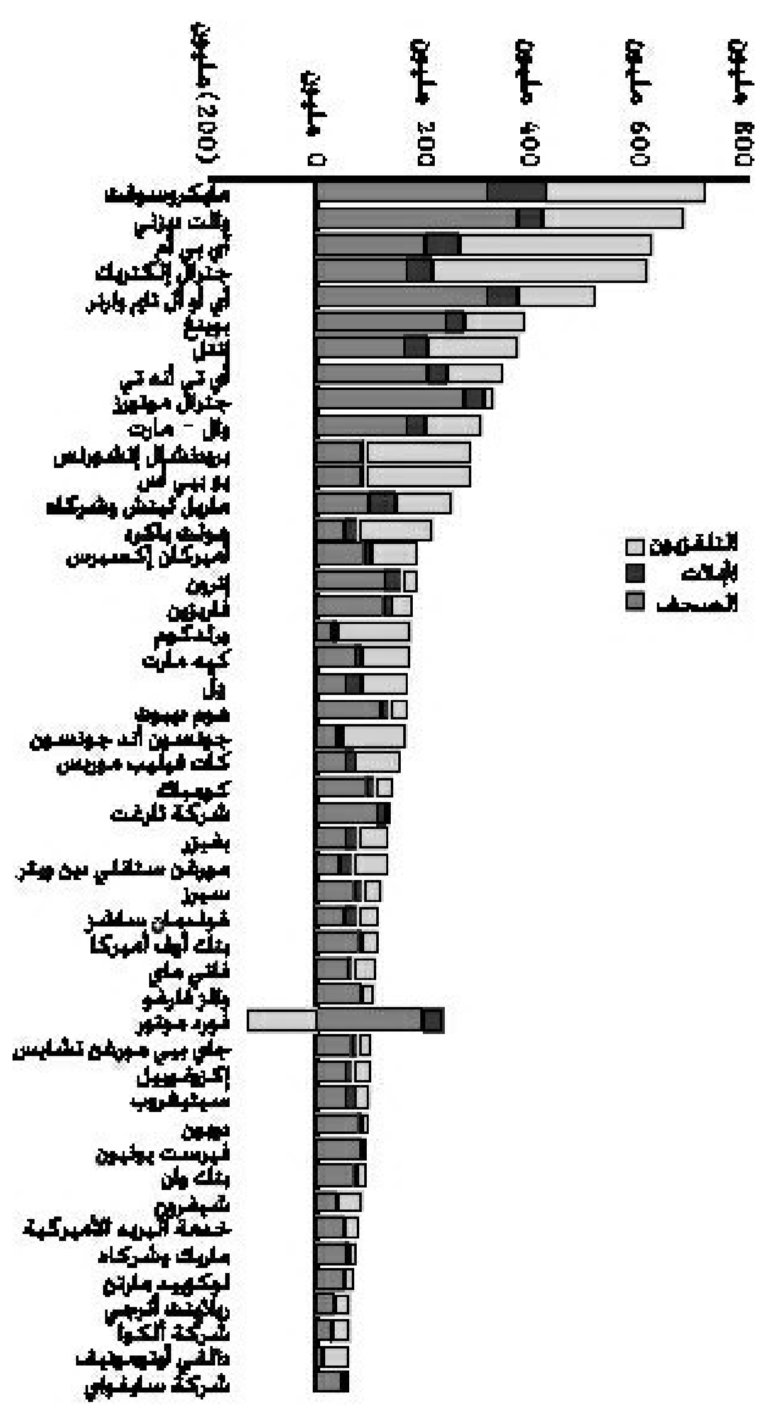
بغية الاستفادة من منافع الجذور الوطنية والطابع العالمي، تدّعي بعض الشركات صراحة باعتماد استراتيجية عالمية - محلية. من أبرز هذه الشركات كوكا كولا التي تمكّنها استراتيجيتها من بناء حضور وطني في كل بلد تعمل فيه فيما تستفيد من النطاق العالمي. في الواقع، ما من شكّ أنّ الجميع ينظر إلى كوكا كولا كشركة أميركية، وكذلك الأمر لشركة سوني والشركات متعددة الجنسيات الأخرى التي تدّعي بأنها تعتمد استراتيجية عالمية - محلية، إذ تبقى مرسّخة بثبات في بلدان منشأها. ولكنها تجيد تطوير روابط محلية قوية مصممة للتخفيف من اعتبارها أجنبية ضمن المجتمعات المحلية، ولا سيما عن طريق توظيف المحليين وإفادتهم في عملياتها (غالباً من خلال إنشاء شركات محاصة مشتركة أو منح حقوق امتياز) وتكييف الاتصالات مع الظروف المحلية (مثلاً، الإعلان والعلاقات العامة التي تظهر الذوق المحلي) ودعم أنشطة المواطِنية المحلية. فتتم المحافظة على الاقتصادات العالمية عن طريق ترشيد الشراء والإنتاج وتنسيق شبكة الشركة.

زيادة الحضور الإعلامي

يؤثر الإعلام بكل وضوح في ظهور الشركة إلى المستهلكين. مؤشر السمعة التي تعتمده وسائل الإعلام عبارة عن أداة لقياس السمعة في نظر الإعلام، طوّره معهد السمعة بالتعاون مع شركة دراسة السوق ديلاهاي - ميديالينك. يصف المؤشر درجة السمعة الإيجابية التي تفوز بها أكبر الشركات الأميركية في نظر الإعلام بعد تشفير محتوى كافة التغطيات الإعلامية المتوفّرة إلكترونياً. يحسب المؤشر سمعة الشركة في نظر الإعلام عن طريق وزن نوعية تغطية الإعلام بعدة عوامل، بما فيها

مدى تداول وسيلة الإعلام المعيّنة وبروز تغطية الشركة في كل مقال على مستوى العناوين والرسوم وتحديد موقعها في العدد. يظهر الرسم 6-6 الشركات التي اكتسبت أعلى تصنيفات من خلال مؤشر السمعة في نظر الإعلام خلال النصف الأول من العام 2001. تؤكد النتائج أنّ معظم الشركات الأكثر ظهوراً والأعلى تصنيفاً في مشروع حاصل السمعة (مثلاً مايكروسوفت ووالت ديزني وآي بـي أم وجنرال إلكتريك) حازت أيضاً على أفضل النتائج في الإعلام. بمعنى آخر، يميل الرأي العام إلى ملاحظة الشركات التي يدرجها الإعلام على جدول الأعمال ويميل أيضاً إلى تصنيف الشركات التي تحصل على تغطية إعلامية إيجابية تصنيفاً أعلى[50].

يقترح التأثير الإيجابـي الصافي للظهور المستحَق الذي يبرز في الرسم 6-6 أنّ الشركات تستطيع بالفعل الاستفادة من تفاعلها مع الإعلام لبناء سمعتها. حازت أقوى الأسماء على أفضل تغطية إعلامية، ممّا



الرسم 6-6: سمعة أكبر الشركات الأميركية في نظر الإعلام (1 كانون الثاني/يناير - 1 تموز/يوليو 2001)

المصدر: ديلاهاي - ميديالينك/معهد السمعة، 2001.

خلف انطباعات داعمة ولّدت مواقف إيجابية من المستهلكين، شجّعت بدورها على المزيد من التغطية الإعلامية الإيجابية. بالمقارنة مع الشركات الأخرى، نلاحظ أنّ مايكروسوفت قد حصلت على أكبر قدر من الدعم الإعلامي خلال صراعها مع

وزارة العدل حول مكافحة الاتحاد الاحتكاري بين الشركات منذ العام 2000.

على الرغم من أنّ الإعلان يزيد الظهور، فإنّه غير مربح، على عكس الإعلام المُستحَق. يظهر الجدول 6-4 العلاقة بين نفقات الإعلان ونتائج حاصل السمعة للشركات المُصنَفة. فلا تفوز شركة فيليب موريس بمديح الرأي العام على الرغم من تصدّرها نفقات الإعلان، فيما تبرر نتيجة حاصل سمعة سوني الأعلى إنفاقها على الإعلان. الأمر صحيح أيضاً بالنسبة لكيه بيي أن التي تُقَزِّم ميزانيتها الإعلانية الهائلة ميزانية أهولد الإعلانية ولكنها لا تُكسبها أي منافع خاصة بالسمعة، ممّا يشير بوضوح إلى أنّ الإعلان المكثَّف لا يعني حاصل سمعة مرتفع وأنّ الإعلان لا يتعلق بإنشاء تميّز لدى العملاء. تثير الشركات كصانع منتجات العناية بالذات ذا بودي شوب وصانع المثلجات المتخذ قاعدة له في فيرمونت بان أند جاريز (الذي حاز على حاصل سمعة مرتفع في العام 1999 قبل بيعه إلى شركة يونيلافر) الإعجاب والتقدير لبنائها سمعتها بالاستناد إلى الإعلام وليس الإعلان[51].

الجدول 6-4: الإعلان والسمعة: الولايات المتحدة الأميركية وهولندا

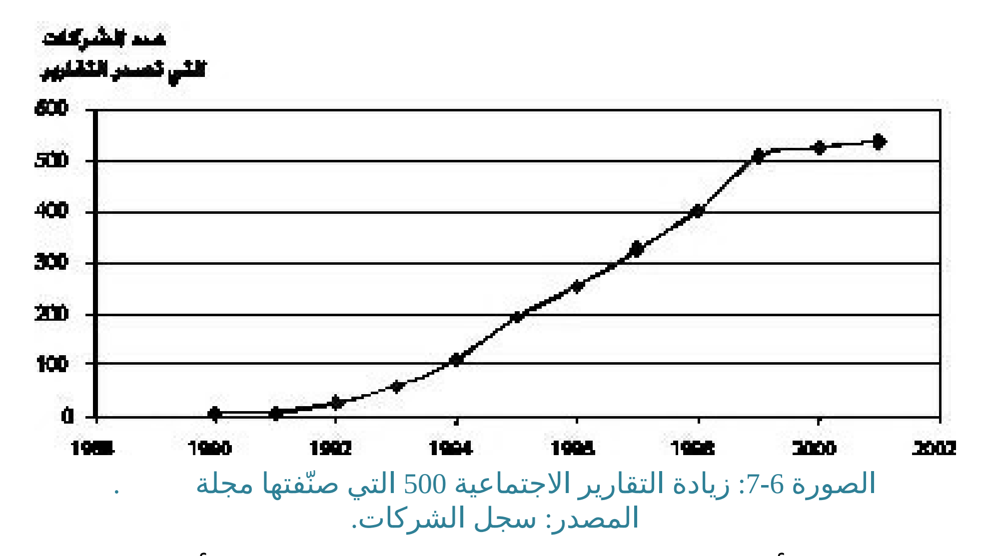
الشركة	الإعلان (2000) ملايين الدولارات الأميركية	حاصل السمعة (2001)
الشركات الأميركية		
شركة جنرال موتورز	3,935 دولاراً أميركياً	76.03
شركات فيليب موريس	2,603	58.96
شركة بروكتر أند غامبلس	2,364	78.24
شركة فورد موتور	2,345	68.27
دايملركرايسلر	1,802	77.74
أي أو أل تايم وارنر	1,770	67.56
شركة والت ديزني	1,757	78.52
جونسون أند جونسون	1,601	81.59
سيرز وروباك وشركاه	1,455	71.08
يونيلافر	1,454	63.95
شركة أي تي أند تي	1,416	69.49
شركة جنرال إلكتريك	1,310	77.22

شركة تويوتا موتور	1,274	75.56
شركة ماكدونالدز	1,274	74.17
شركة آي بـي أم	1,189	78.58
شركة هوندا موتور	1,035	75.58
شركة سوني	1,030	80.49
ماريك وشركاه	984	72.25
هولندا	ملايين الجيلدر الهولندي	
كيه بيي أن	19.7	54.6
لوروس	9.1	57.8
كيه بـي بـي فاندكس	8.2	67.4
أهولد	5.4	78.2
سوني	3.6	77.3
أن أس	3.3	44
رابوبنك	3.0	68
أي بـي أن أمرو	2.9	66.5
فيليبس	2.7	67.9
آي أن جي	1.9	71
كيه أل أم	1.2	74.9

إظهار مواطِنية شركتك

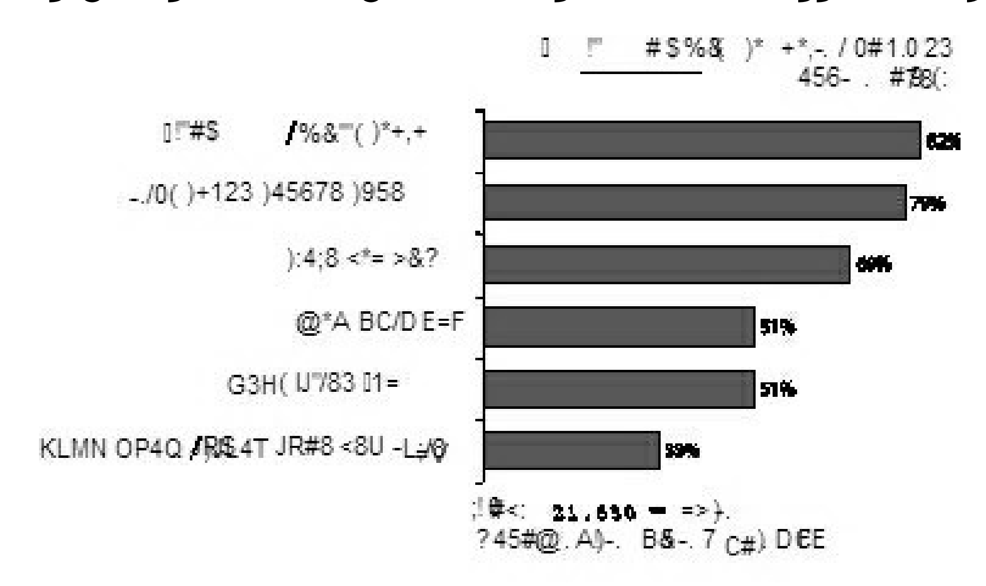
أدّى ضغط أصحاب العلاقة المعنيين المتزايد على الشركات إلى مشاركتها في أنشطة مواطِنية بغية الردّ على مطالبهم وإدارتها. يظهر الرسم 6-7 معدّل نمو عدد الشركات التي تصدر تقارير اجتماعية في السنوات العشر الأخيرة، ممّا يشير إلى اهتمام المدراء المعزَز بإنشاء علاقات داعمة مع أصحاب العلاقة المعنيين عن

طريق برامج مواطِنية.



الصورة 6-7: زيادة التقارير الاجتماعية 500 التي صنّفتها مجلة .
المصدر: سجل الشركات.

يقترح البحث الذي أجريناه بالتعاون مع هاريس إنتراكتيف أنّ معظم المستهلكين يرحبون بالأعمال الخيرية التي تقوم بها الشركات فضلاً عن مبادراتها المواطِنية الأخرى، ولكنهم غير مطلعين نسبياً عليها. كما يشير الرسم 6-8، يعترف أكثر من 54 بالمئة من الرأي العام الأميركي الذي استُطلعت آراؤه في العام 2001 أنّ الشركات تؤدي دوراً يتخطى مجال الربحية الضيق النطاق، ويعتقد 44 بالمئة منه أنّه يترتب على الشركات مسؤوليات اجتماعية واسعة تتضمّن معاملة الموظفين والصحة



الرسم 6-8: أهمية مواطِنية الشركة المتزايدة.

المصدر: هاريس إنتراكتيف/معهد السمعة، 2001.

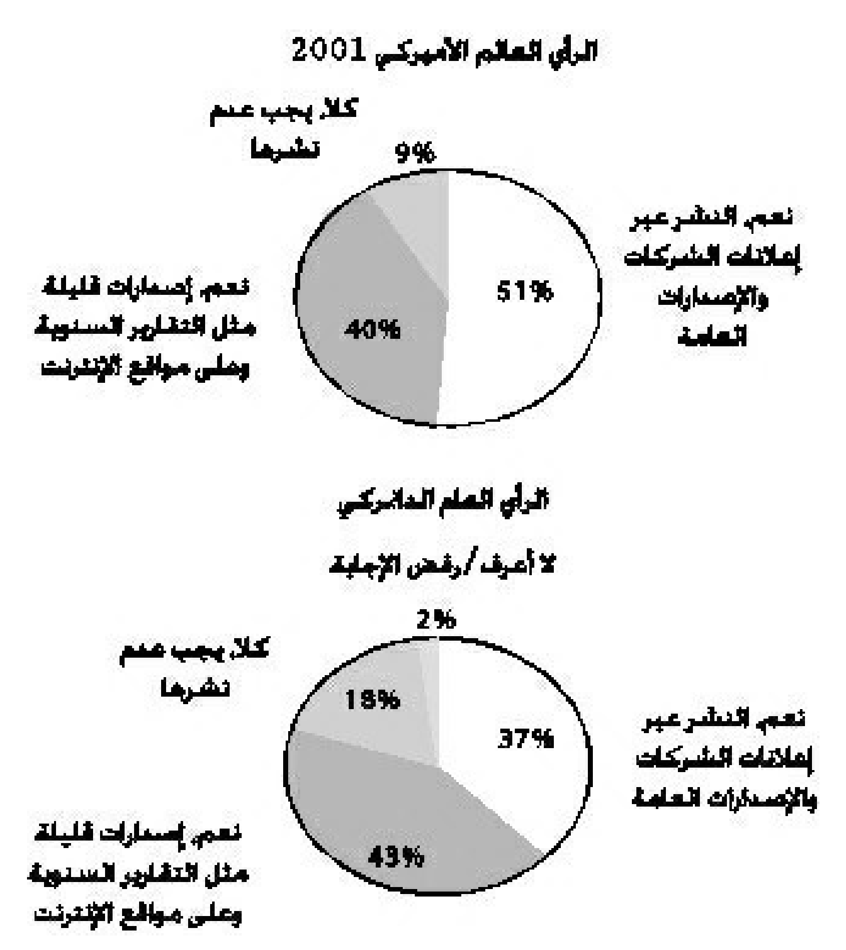
والسلامة العامة. ولكن في مختلف البلدان، يشعر أكثر من ثلث المجيبين (36 بالمئة) بعدم امتلاك معلومات كافية لتصنيف الشركات في ما يتعلق بدعمها القضايا

الخيرية.

ما يصعّب المهمة أكثر هو تناقض آراء المستهلكين حول وجوب إعلان الشركات مشاركتها الخيرية أو ترويجها وإلى أي مدى. يعتقد معظم المجيبين أنّ الشركات يجب أن تقوم بالدعايات عن أعمالها الخيرية، ولكنهم لا يتفقون على كميّة الدعاية. فيشجع حوالى 51 بالمئة منهم الشركات على التبليغ عن أعمالها الخيرية عبر إعلان الشركات والبيانات الصحفية، فيما يعتقد 40 بالمئة منهم فقط أنّ الإعلان عن الأعمال الخيرية يجب أن يبلغ أدنى حد، مثلاً ضمن تقارير سنوية أو على موقع الشركة على شبكة الإنترنت.

من اللافت أنّ نسبة 9 بالمئة من المجيبين اعتقدوا أنّ الشركة يجب أن تقوم بأعمال خيرية لكن من دون الإعلان عنها على الإطلاق.

بالنسبة إلى مسألة الدعايات، يقارن الرسم 6-9 مواقف الرأي العام الدانماركي مع مواقف الرأي العام الأميركي. تتطابق مواقف الدانماركيين مع نتائج البلدان الأوروبية الأخرى إذ يعتقدون أنّ الشركات يجب أن تقوم بأقل قدر من الدعاية لمبادراتها المواطِنية. بالفعل، يعتقد 18 بالمئة من الرأي العام الدانماركي (ضعف نسبة الرأي العام الأميركي) أنّ الشركات يجب ألا تعلن عن مبادراتها المواطِنية على الإطلاق. وتجدر الملاحظة أنّ نسبة 24 بالمئة من المستهلكين الإيطاليين آمنوا بعدم وجوب إعلان الشركات عن أعمالها الخيرية على الإطلاق.



الرسم 6-9: مواطنية الشركة: الدانمارك مقابل الولايات المتحدة.
المصدر: هاريس إنتراكتيف/معهد السمعة 2001.

تبرر نتائج المسح المستقطبة هذه سبب عدم تأكد الشركات من كمية المبادرات الاجتماعية التي عليها إطلاقها ودرجة الظهور التي عليها منح هذه المبادرات؛ بعض الشركات تفعل الكثير فيما تعلن عن القليل فيما تخبر شركات أخرى الكثير عما تقوم به فيما لا تفعل سوى القليل نسبياً (ممّا يخيف الكثيرين). فتمحورت مثلاً آخر الانتقادات عن حملة بـي بيي "أبعد من النفط" حول ترويج الشركة ذاتها كشركة طاقة مع "... آه أجل، القليل من النفط..."، موقف أكثر رفقاً بالبيئة لم تستحقه بـي بيي بعد نظراً لاعتمادها الواسع والمستمر على الوقود الأحفوري.

يعرض الرسم 6-10 تصويراً مبسّطاً لأنواع الصور والمواقع التي اعتمدتها شركة نوفو نورديسك الدانماركية. من الواضح أنّ صانع الإنسولين الرائد يسعى إلى إظهار هالة من المسؤولية الاجتماعية في ما يتعلق بعملياته، فضلاً عن الاهتمام بمستهلكيه المرضى الذين تعتمد صحتهم على الإنسولين الذي يصنعه. وتمثّل جهود مشابهة مواقع أكثر الشركات ظهوراً، مايكروسوفت وجنرال إلكتريك ووال - مارت. استفادت مايكروسوفت كثيراً من الضجّة الإعلامية حول مؤسسة الأعمال الخيرية العملاقة التي أنشأها مؤسسها بيل غايتس في أواخر التسعينيات والتي تبلغ قيمتها 19 مليار دولار أميركي، فضلاً عن التزام مايكروسوفت الضمني بالقضايا التعليمية. يبقى شعار جنرال إلكتريك "نبتكر أشياء جيدة"، أحد أكثر الشعارات شهرة في الولايات المتحدة الأميركية. وتركّز وال - مارت على عملائها وموظفيها في اتصالاتها.

من الواضح أنّ شركات أخرى تحذو حذو هذه الشركات. في نيسان/أبريل 2002، أعلن صانع السيارات الياباني الرائد تويوتا "بصيرته العالمية للعام 2010". وفق الشركة:



الرسم 6-10: مواطِنية شركة نوفو نورديسك.

المصدر: نوفو نورديسك، تقرير مجموعة نوفو البيئي والاجتماعي للعام 2000.

من خلال مونوزوكوري، أي تصنيع منتجات ذات قيمة مضافة والابتكار التكنولوجي، تهدف تويوتا إلى المساهمة في إنشاء مجتمع أكثر ازدهاراً. بغية تحقيق هذا الهدف، سنعالج المواضيع التالية:

1. أن نصبح قوة مسيِّرة في التجديد العالمي عن طريق تطبيق أكثر التكنولوجيات البيئية تقدماً.
2. أن ننشئ سيارات ونـزوّد المجتمع بها لكي يقدر الناس على العيش بسلامة وآمان وراحة.
3. أن نعزز جاذبية سياراتنا في كافة أنحاء العالم وأن نـزيد عدد المعجبين بسيارات تويوتا بشكل ملحوظ.
4. أن نكون شركة عالمية حقيقية يثق بها الناس في كافة أنحاء العالم ويحترمونها[52].

يشكّل كل من الظهور والعالمية والاستمرارية أساس بصيرة تويوتا - ممّا يزيد الانسجام بين الشركة والمجتمع ويظهر تجاوباً مع اهتمامات أصحاب العلاقة المعنيين البيئية. يؤكد هذا الأمر رئيس مجلس الإدارة هيروشي أوكيدا في إعلانه التالي:

> منذ تأسيسها وتسعى شركتنا إلى إغناء المجتمع من خلال تصنيع السيارات. هدفنا هو أن نكون "مواطناً صالحاً" وأن نفوز على الدوام بثقة المجتمع الدولي واحترامه. نحن مستمرون في القرن الواحد والعشرين، ونسعى إلى نمو ثابت على المدى الطويل فيما نجهد لتحقيق انسجام مع الناس والمجتمع والبيئة" **[53]**.

لنضرب مثل عملاق الوجبات السريعة ماكدونالدز. في اتصالاتها، تقوم الشركة بادعاءات جريئة بشأن التزامها بالمواطِنية: "مبدأ العطاء مرسّخ في شركة ماكدونالز إذ طبعه في أذهاننا مؤسس الشركة راي كروك منذ حوالى خمسين عاماً". تعبّر الشركة عن هذا الالتزام كما يلي:

> "نحن ملتزمون...

- بالقيام بما هو صائب.
- بالتصرّف كجارٍ وشريك صالح في مجتمعنا.
- بتنفيذ أعمالنا بطرائق تُبقي البيئة في الذاكرة.

نحن ملتزمون بجعل العالم مكاناً أفضل وبتأمين قيادة مسؤولة اجتماعياً في كل مجتمع نقوم فيه بأعمالنا.

نحن ملتزمون بشفافية أكبر وبتحسّن مستمر وبالتحاور حول المسائل".[54]

تماماً كالشركات الرائدة الأخرى، أصدرت ماكدونالدز أيضاً أول تقرير لها حول مسؤوليتها الاجتماعية في العام 2002، ووصفته "... كجهد أولي لجمع المعلومات حول تقدّمنا وخططنا في مجالات المسؤولية الاجتماعية الرئيسية ولمشاركتها"[55]. يساعد مركز رونالد ماكدونالدز لرعاية الأولاد الذين يحتاجون إلى رعاية طبية فائقة فضلاً عن مساندة أهلهم. تستخدم شركة ماكدونالدز البرنامج لبناء ظهورها وسمعتها عبر مواطنيتها:

عقل قوي. جسم قوي. ومكان آمن وداعم للنمو. تلك هي الأشياء التي يحتاج إليها الأولاد والتي يستحقونها. ونحن نساعد على تزويدهم بها. بإنشاء البرامج التي تعزز صحة الأولاد ورفاهيتهم مباشرة وبالبحث عنها وبدعمها، تعمل مؤسسة رونالد ماكدونالدز الخيرية على تحسين حياة الأولاد وعائلاتهم في كافة أنحاء العالم. حتى يومنا الحاضر، وهبنا أكثر من 320 مليون دولار أميركي عالمياً لتحقيق مهمتنا التي تكمن في التأثير فوراً وإيجابياً على أكبر عدد ممكن من الأولاد. وتكللت جهودنا بنجاح باهر بفضل الدعم الذي نحصل عليه من شبكة عالمية مؤلفة من 171 جماعة محلية مستقلة منتشرة في 44 بلداً - فضلاً عن مئات آلاف الأشخاص الإنسانيين والمهتمين.

النتيجة الأخيرة؟

الظهور سيف ذو حدين: يلاحظ المستهلكون الشركات لأسباب إيجابية وسلبية. ينشأ الظهور الإيجابـي من إظهار الشركة بصورة تنمّ عن الاهتمام والرعاية، فيما يتطوّر الظهور السلبـي من الأزمات التي تواجهها الشركات. ليست أكثر الشركات تقديراً أكثرها ظهوراً على الدوام - كما هو حال شركة جونسون أند جونسون الأعلى تصنيفاً ولكن الأقل ظهوراً بكثير من شركات مايكروسوفت وكوكا كولا وإنتل وآي بـي أم. ولكن يشكّل هذا الوضع استثناء. تستفيد أكثر الشركات تقديراً من ظهورها الإيجابـي بالتركيز على عالميتها وبناء حضور إعلامي إيجابـي لها وإظهار مشاركتها المسؤولة مع أصحاب العلاقة المعنيين. في الفصل 7، سنثبت أنّ أكثر الشركات تقديراً هي أيضاً - أي تبني ظهورها على السمعة ممّا يميّزها عن منافسيها.

الفصل – 7: التميّز

إحدى سمات أكثر الشركات تقديراً هي تميّزها. إذا نظرنا إلى الشركات ذات حاصل سمعة مرتفع من الداخل إلى الخارج أو من الأعلى إلى الأسفل أو عبر وسائل الإعلام أو قارنا أنشطتها واتصالاتها، نلاحظ أنّها تتميّز عن منافسيها بنجاح: فهي تمثّل شيئاً، بشكل خاص عن طريق بناء سمعتها حول "منصة سمعة أساسية" - منصة تتوجّه إلى جميع أصحاب العلاقة المعنيين وتخبرهم قصة. على الرغم من أنّ الشركة قد تخبر أصحاب العلاقة المعنيين قصصاً متعددة مع مرور الوقت، لا تخبر الشركات الأكثر تقديراً سوى قصصٍ مرسّخة في منصة سمعتها الأساسية.

سوني شركة تملك عدة قصص. غالباً ما تتضمّن قصصها منتجات مكللة بالنجاح كأجهزة الراديو النقالة وأجهزة الواكمان وأجهزة التلفزيون فيغا. كما وتتضمّن أحياناً أعمال مؤسسي سوني الخاصة في اليابان. غير أنّها تتمحور بشكل خاص حول منصة سمعة مشتركة مبنية على موضوعي الابتكار والنمنمة. كذلك تترسخ منصة سمعة صانع السيارات السويدي الأعلى تصنيفاً فولفو (أصبح قسم السيارات اليوم شركة فرعية لفورد) بثبات في مفاهيم السلامة والأمان. ويبني صانع منتجات العناية الصحية جونسون أند جونسون سمعته على منصة من الرعاية والتغذية والأمومة. فغالباً ما يظهر في اتصالاته صور نساء مع أولاد وأطفال تبلور الموضوع.

لا تقدّم الشركات الأكثر تقديراً نفسها إلى العملاء عبر اتصالات ثابتة مبنية على منصات السمعة المشتركة هذه فحسب، بل أيضاً عبر مبادرات متماسكة تستهدف . ينظر هذا الفصل في بعض المنصات المميَّزة التي اعتمدتها الشركات الأعلى تصنيفاً فضلاً عن الأدوات التي تستخدمها لنقل منصاتها بنجاح إلى أصحاب العلاقة المعنيين بطرائق تجذب الانتباه والدعم. كما حددنا، التميّز لا يحدث صدفة بل يخضع إلى إدارة معيّنة. غالباً ما تدفع المنافسة الشركات إلى التشابه - فيجبرها التنافس على تقليد بعضها البعض للبقاء جنباً إلى جنب. ما يقترحه هذا الفصل هو إمكانية استفادة الشركات بشكل هائل من إنشاء فروقات، حتى ولو ، في وجهات نظر أصحاب العلاقة المعنيين. فتكفي هذه الفروقات البسيطة في أغلب الأوقات لتوليد وابل من الإدراك والدعم والسمعة من قبل أصحاب العلاقة المعنيين.

ما هي منصات السمعة؟

يذكر الجدول 7-1 عدّة شركات معروفة ومصنّفة في الولايات المتحدة الأميركية كجزء من مشروع حاصل السمعة. كما ويصف الجدول أيضاً منصات السمعة التي تستخدمها هذه الشركات لتشكيل مبادراتها وبرامجها الاجتماعية، فضلاً عن شعارات بعض هذه الشركات. يتم التعرّف إلى عدد من هذه الشركات فوراً بفضل هذه الشعارات الشعبية المنتشرة بواسطة الإعلان المطبوع والمُذاع عبر السنين.

الجدول 7-1: منصات السمعة والشعارات الخاصة بأكثر الشركات الأميركية ظهوراً (2001)

الشركة	حاصل السمعة 2001	منصة السمعة	الشعار
جونسون أند جونسون	82.5	الصحة والأمومة	صانع منتجات العناية الصحية العالمي
مايكروسوفت	81.8	الاندماج	إمكانياتكم. شغفنا
كوكا كولا	80.8	الانتعاش	الإفادة والإنعاش (سابقاً "هذا هو الأصلي")
إنتل	80.8	الابتكار	إنتل إنسايد
3 أم	80.2	الفعالية	الابتكار
سوني	79.4	الترفيه والتصميم	الصانع الرائد للمنتجات البصرية والسمعية والتواصلية والمعلوماتية
هولت باكرد	79.2	الاختراع	اخترع
كوداك	78.2	التصوير	خذ وشارك وحسّن وحافظ واطبع وتمتّع
آي بـي أم	78.1	حلول تكنولوجية	رائد في ابتكار تكنولوجيات المعلومات المتقدّمة وتطويرها وتصنيعها
مايتاغ	78.1	الأداء والإبداع	الإبداع الذكي والأداء الراقي
جنرال إلكتريك	78.0	الأداء	نبتكر أشياء جيدة
والت ديزني	78.0	السعادة	السحر
تشارلز شواب	77.5	الكلفة والخدمة	إنشاء عالم من المستثمرين الأذكياء
دل	77.1	التوزيع والقيمة	تقليل الكلفة، سهل كدِلّ
بروكتر أند غامبل	76.6	أسماء عالية الجودة	التسويق. جعل كل يوم أفضل إلى العملاء
صان مايكروسيستمز	76.6	إنشاء شبكات	نحن النقطة في الدوت كوم (.com)
هوم ديبوت	75.6	القيمة والخدمة	تسوّق. تعلّم. تحسّن
تويوتا	75.6	المستقبل	اليوم غداً
نوكيا	74.3	الاتصالات	وصل الناس
ساوثوست إيرلايـنز	73.7	تقديم الخدمات بدفء وودّيّة وفخر فردي وروح الشركة	شركة أشخاص

جنرال موتورز	73.6	الحجم والنطاق	أشخاص في تحرّك
بفيزر	73.0	الحياة	الحياة هي عمل حياتنا
نوردستروم	72.9	النوعية والقيمة والاختيار والخدمة	
دوبون	72.1	الأبحاث العلمية	عجائب العلم
ماريك	71.8	الأبحاث	تقديم أفضل ما في الطبّ
أوراكل	71.8	حلول الشركات	البرمجيات تشغّل الإنترنت
فيليبس	71.7	قيادة تكنولوجية	لنحسّن الأمور
نايكي	71.6	التسويق والتصميم	قم بذلك فحسب
زيروكس	71.3	التكنولوجيا الإبداع	شركة المستندات
ماكدونالدز	71.1	أفضل مطعم خدمة سريعة	شركة أشخاص يقدمون شطائر اللحم
إي باي	70.7	تسهيل أهداف التجارة	سوق العالم على شبكة الإنترنت
أمازون	70.1	خدمة شخصية	خيار العالم الأوسع
غايتواي	69.7	حلول تكنولوجية شخصية	
سيتيغروب	69.3	قيادة في الخدمات المالية العالمية	
سيرز	68.5	بائع بالتجزئة ذات أسعار مخفّضة	من غيرنا؟
كيه - مارت	66.4	بائع بالتجزئة ذات أسعار مخفّضة	أغراض الحياة
أي تي أند تي	65.2	السرعة والليونة والعول والأمان	
إكزونموبيل	65.2	مقياس وفعالية	أولى شركات النفط والبتروكيماويات عالمياً
بـي بيي	65.0	الطاقة	أبعد من النفط
تكنولوجيات لوسنت	64.5	اتصالات عالمية	توقّع أموراً ضخمة
شلّ	64.3	الطاقة	تلبية احتياجات المجتمع المتعلقة بالطاقة، بطرائق حيوية اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً، اليوم وغداً

فورد	63.9	سيارات	عائلة عالمية من أسماء السيارات وخدماتها
دايملركرايسلر	61.9	تكنولوجيا النقل	أجوبة عن الأسئلة القادمة
فيليب موريس	56.4	سلع استهلاكية معبّأة	العمل على إحداث فرق أشخاص شركة فيليب موريس
بريدجستون/ فايرستون	46.7	أداء الإطارات	السيطرة على المستقبل

تجسّد ثلاثة مواضيع أكثر منصات السمعة شعبية:

- **موضوع النشاط:** تحاول بعض الشركات بناء سمعة لها على أساس الأنشطة أو الأعمال الرئيسية التي تشارك فيها. فتظهر مركزية هذا النشاط بالنسبة إلى الشركة، كالتجارة على شبكة الإنترنت بالنسبة إلى إي باي وتكنولوجيا النقل بالنسبة إلى دايملركرايسلر وشبكات أجهزة الكمبيوتر بالنسبة إلى صان مايكروسيستمز. تعمل شل وإكزونموبيل في مجال الطاقة ولوسنت في مجال الاتصالات.
- **موضوع المنافع:** وتركّز شركات أخرى على النتائج أو المنافع الجذابة التي يجب أن يتوقّعها أصحاب العلاقة المعنيين من أنشطة الشركة كطريقة لإلهامهم بالوفاء. سوني تسليك. دِلّ تخفّض التكاليف المترتبة عليك. ديزني تسعدك. كيه - مارت وسيرز تقدمان لك سلعاً يومية بأسعار مخفّضة. بريدجستون/ فايرستون تصنّع إطارات عالية الأداء. ويعتقد صانع السيارات جنرال إلكتريك أنّ الحجم الأكبر أفضل.
- **الموضوع العاطفي:** أخيراً، تختلف الشركات في اعتمادها على الموضوع العاطفي لإلهام الدعم. فتركّز فولفو على السلامة وبفيزر على الحياة وجونسون أند جونسون على الأمومة ودوبون على العجائب العلمية وأمازون على الخدمة الشخصية وساوثوست إيرلاينـز على التسلية والوديّة؛ وتحاول جميعها إنشاء رابط عاطفي وبالتالي علاقة شخصية مع أصحاب العلاقة المعنيين.

في بقية هذا الفصل، سندرس ثلاث أدوات رئيسية تستخدمها الشركات لنقل تميّز منصات سمعتها: الشعارات المكيّفة وفق العملاء والعلامات التجارية الفريدة من نوعها وقصص الشركات الشخصية. وسنثبت أنّ كلاً من المواضيع تنجح بدرجات مختلفة.

الشعارات المميّزة

بعض الشعارات التي تستخدمها الشركات الأميركية المصنّفة في مشروع حاصل السمعة والمبيّنة في الجدول 7-1 أكثر جاذبية من غيرها. كثيرة هي الشعارات التي تمثّل شركاتها بثبات. فيألف معظم الأميركيين شعار جنرال إلكتريك "نبتكر أشياء جيدة". اعتمدت كوكا كولا شعاراً جديداً "الإفادة والإنعاش"، لكن المستهلكين يتذكرون أكثر الشعار الذي ابتكرته في العام 1942، "هذا هو الأصلي"، وأعادته إلى الحياة في العام 1971 والذي يشكّل عائقاً نفسياً طويل الأناة لمنافسيها صانعي المشروبات على أساس الكولا.

لا يستخدم عدد ملحوظ من الشركات الأهم، كجونسون أند جونسون وأي تي أند تي وسيتيغروب، الشعارات لتحديد مركزها على الإطلاق. أما بعض الشركات فتستخدم الشعارات ولكن فقط لوصف محفظات منتجاتها أو أسمائها. كما وتصف بعضها محفظاتها كلما تقدّم نفسها: شركة فورد موتور تعطي الفكرة اللطيفة أنّها عائلة عالمية لأسماء السيارات وخدماتها؛ سوني صانع رائد لمنتجات سمعية وبصرية وتواصلية ومعلوماتية؛ آي بـي أم "رائد في ابتكار تكنولوجيات المعلومات

المتقدّمة وتطويرها وتصنيعها".

ما يجعلنا نتساءل: هل تعتمد الشركات الأعلى تصنيفاً شعارات أفضل؟ في مراجعة الجدول 7-1، من الصعب تعميم فعالية شعارات الشركات قيد الدراسة. يعتمد بعض الشركات الأكثر تقديراً شعارات قوية (كشعار جنرال إلكتريك "نبتكر أشياء جيدة")، ولكن بعض الشركات الأقل تقديراً تملك أيضاً شعارات ذات وقع (كشعار بريدجستون/فايرستون "السيطرة على المستقبل"). في أي وقت كان، لا تملك دائماً الشركات الأكثر تقديراً أفضل الشعارات والاتصالات. فحتى الشركات غير المقدَّرة تستطيع توظيف مستشاري تسويق بارعين يساعدونها على تطوير شعارات وحملات اتصالات ذكية. غير أننا نقدّم في ما يلي بعض الاقتراحات العامة حول أنواع الاتصالات الإجمالية التي تقوم بها الشركات الأكثر تقديراً:

1. **ترتبط الاتصالات** : فتستبق الشركات احتياجات جميع أصحاب العلاقة المعنيين إلى المعلومات وتبتكر اتصالات مخصصة لهم. لنضرب مثل ليغو، الشركة الدانماركية الأعلى تصنيفاً. تتضمّن معظم رسائلها عناصر تستهدف أصحاب علاقة معنيين محددين: الأولاد أولاً ثم الأهل والباعة بالتجزئة والمجتمع المالي والمنظمات غير الحكومية والرأي العام.

2. **الاتصالات** : لا تبالغ. خير دليل على ذلك شركة سوني عالية التصنيف. فيقدّم صانع المنتجات الاستهلاكية الياباني العملاق المعلومات حول تأثير أنشطة أعماله على البيئة ويشارك علناً موقفه حول دعم البيئة. غير أنّه لا يصف أهدافاً غير واقعية ولا يجعلنا نفكّر في أنّه قد يقدّم يوماً ما إثباتاً قابلاً للقياس حول هدف دعم البيئة المبهم نسبياً.

3. **الاتصالات** *:* لنضرب مثل 3 أم. كل ما تنقله 3 أم مثقل بالإشارات إلى الابتكار الذي يشكّل منصة سمعتها. وقد نشرت الشركة مؤخراً كتاب *3* الذي يحتفل بجذور الشركة التعدينية كشركة ميناسوتا للتعدين والتصنيع[56]. في إحدى المراحل، تسبب الاقتصاد المنكمش بهبوط في أنشطتها التعدينية الأساسية فقرر مجلس إدارة الشركة إعادة تحديد أنشطتها الأساسية. بعد تفكير ابتكاري، قررت الشركة إنتاج ورق سنفرة باستخدام الصخور الرملية في منجمها. فتكللت بالنجاح ورق السنفرة واللباس الخاص والمنتجات الشبيهة التي أنتجتها الشركة. وبعد فترة، أعادت 3 أم إثبات نفسها كصانع الشريط اللاصق سكوتش تايب وأوراق التذكير اللاصقة بوست - إيت نوتس.

4. **تضفي الاتصالات** *:* تزيد العناصر التاريخية القوية افتخار الموظفين بالعمل في الشركة وموافقة أصحاب العلاقة المعنيين على الشركة. يشير تاريخ هولت باكر على نحو أسطوري إلى المرآب حيث أطلق مؤسسا الشركة مملكتهما العالمية لتكنولوجيا المعلومات (النظر إلى الرسم 7-1). فيشير جزء كبير من اتصالات هولت باكر إلى طريقة إطلاق الشركة من هذا المرآب ويشدد على شخصية مؤسسي الشركة فضلاً عن أصل الشركة اللافت والفريد من نوعه. يتم إحياء العناصر التاريخية هذه في منصات سمعة معظم الشركات الأعلى تصنيفاً وفي قصصها. تصدّرت شركة أهولد التصنيفات في هولندا في العام 2001. يخبر عملاق البقالة متعدد الفروع عن بدايته العزيزة في محل بيع بالتجزئة صغير وقديم في زاندام حيث أسس الشركة ألبرت هاين. تحتل شركة أهولد اليوم المرتبة الثانية في سوق البقالة الأميركية والمرتبة الثالثة عالمياً على الرغم من فضيحة المحاسبة في شباط/فبراير 2003 التي أدّت إلى طرد رئيس مسؤوليها التنفيذيين ورئيس مسؤوليها الماليين وستضرّ على الأرجح بسمعتها.



الرسم 7-1: هولت - باكرد حيث بدأ كل شيء. "أسس زميلا الصف من جامعة ستانفورد بيل هولت ودايف باكرد شركة هولت باكرد في العام 1939. وتم بناء أول منتج للشركة في مرآب في بالو ألتو، مذبذب سمعي وهو أداة فحص إلكترونية يستخدمها مهندسو الصوت".
المصدر: http://hp.com/hpinfo/abouthp/histnfacts/

5. **تظهر الاتصالات** *:* تحتل عدّة شركات عالية التصنيف مراكز قيادية في صناعاتها - أو أقله تدعي ذلك، حتى في شعاراتها. سيتيغروب رائدة في الخدمات المالية، وآي بـي أم في تكنولوجيا المعلومات، وإي باي في التجارة على شبكة الإنترنت. ويعلن واستباك بكل فخر أنّه المصرف الأول في أستراليا. من الواضح أنّ الريادة أو أقله القيادة في السوق تمنح هالة من التميّز - حتى حين يتطلب الأمر كشف النقاب عن الأسرار، كما يظهر الرسم 7-2. احتفل مؤخراً عملاق التكنولوجيا الألماني سيمنـز بعيده 150، ووزّع في المناسبة قرصاً مدمجاً قدّم تفاصيل لم يسبق لها مثيل حول تورّط الشركة في الحرب العالمية الثانية. قامت الشركة بهذه الخطوة في فترة عانت خلالها معظم الشركات الألمانية والسويسرية على مستوى سمعتها بسبب تعاونها مع النظام النازي. يزوّد الرسم 7-2 مقتطفاً عن ذلك.

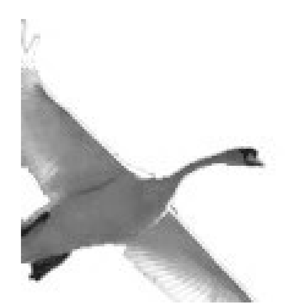


الرسم 7-2: تورّط شركة سيمنـز في الحرب العالمية الثانية: "يحدد اندلاع الحرب العالمية الثانية بداية تحوّل إلى اقتصاد حربـي. يعني ذلك بالنسبة إلى سيمنـز إدارة المواد الأولية، وتغيير حصص المواد الأولية والمعالجة وتخفيضها، وتنظيم التصنيع. أعطيت الأفضلية إلى الأوامر الصادرة عن القوات الألمانية المسلحة المتحدة وصناعة الأسلحة والمؤسسات الأخرى المهمة للجهود الحربية. تم حظر التصنيع في بعض مجالات

الهندسة الكهربائية للحرص على توفّر المواد والقدرة الكافية للمنتجات الحربية. ومُنع، أو أقله خُفِّض بشكل هائل، أيضاً تصنيع السلع المدنية. وقلّ إنتاج أجهزة الراديو والفونوغراف فضلاً عن السلع الاستهلاكية الأخرى والبصيلات الكهربائية".
المصدر: سيمن ـز، قرص مدمج: سيمن ـز، 150 عاماً. توقّعات تتحوّل إلى حقيقة.

العلامات التجارية المميّزة

تساوي الصورة آلاف الكلمات. تستخدم شركات عديدة مذكورة في الجدول 7-1 علامات فريدة من نوعها لتمثيل محفظات أنشطتها. من المدهش أنّ بعض الشركات الأكثر تقديراً تعتمد كثيراً على الكلمات (جونسون أند جونسون وكوكا كولا). بيد أنّ بعض الشركات يستند إلى الرموز البحتة (كيه أل أم ونايكي). تثبت الأبحاث أنّ تذكّر الكلمات يتضاعف إذا ارتبطت الكلمات بالصور[57]، ممّا يفسر على الأرجح سبب ظهور هذا القدر من الشعارات جنباً إلى جنب مع رموز أو صور أخرى تضفي على الشركة مظهراً أو طابعاً معيّناً.



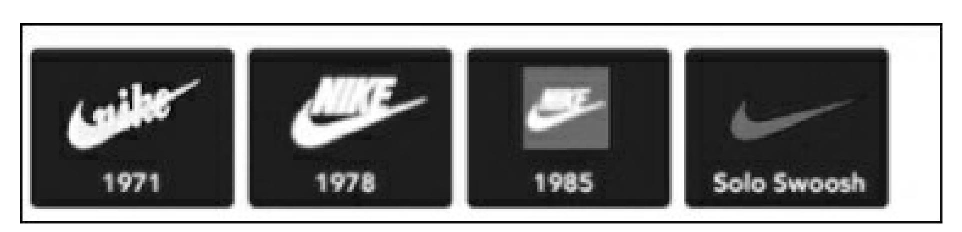
في العام 1992، عملت الخطوط الجوية الهولندية كيه أل أم على استقطاب المستهلكين غير رجال الأعمال إلى رحلاتها. أظهرت الأبحاث التي خضع إليها المستهلكون أنّ التَّمّ (الإوزّ العراقي) يُرتبط بالسمات الإيجابية كالثقة والقدرة والأسلوب الجميل. فالتّم يقلع ويحط من دون جهد وبأسلوب راقٍ فضلاً عن روعته وجاذبيته (على الرغم من طبيعته العدائية إذ يعض كل من يقترب منه). فقررت كيه أل أم بناء حملتها على أساس دعايات تلفزيونية تظهر تمّاً يحط بتميّز مع أصوات طائرات وموسيقى خلفية. فتكللت هذه الحملة بالنجاح الفوري وأحيت ذاكرة 80 بالمئة من الرأي العام الهولندي. منذ ذلك الحين، أصبح التّم رمز كيه أل أم الذي يعكس منصة سمعتها "الطيران الآمن" ويضفي عليه صفة شخصية، وأصبحت الشركة تضمّن التّم في كافة موادها المطبوعة وعروضها وإعلاناتها واتصالاتها على شبكة الإنترنت.

وتؤدي المظلّة دوراً شبيهاً في سيتيغروب. فقد تأسست الشركة حين تم دمج سيتيبنك بترافلرز في أواخر التسعينيات. كانت المظلّة المميّزة رمز مجموعة ترافلرز فتم جمعها بالكلمات وبتباين لونيْ الأحمر والأزرق بغية إحداث علامة مميّزة للشركة حصيلة الدمج. تشير المظلة مجازياً إلى الحماية، وهي صورة مفيدة لشركة خدمات مالية منوّعة تتمحور منصة سمعتها حول الثقة والسلامة.

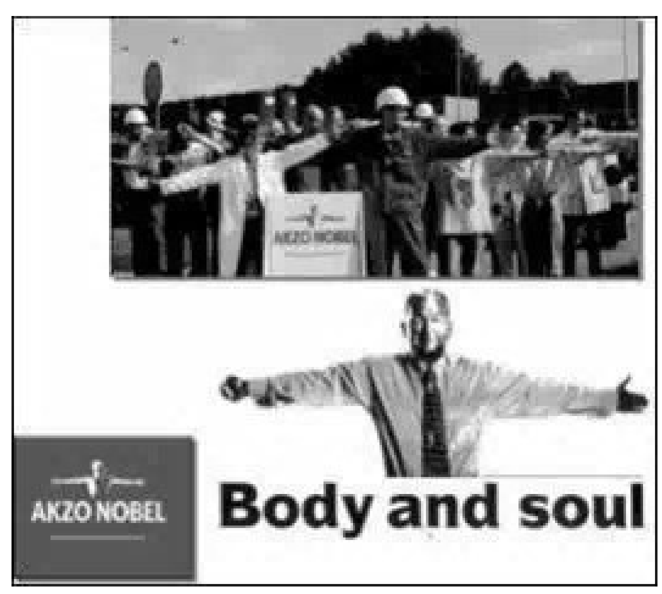
citigroup

يشكّل رمز شركة نايكي أكثر الرموز البصرية نجاحاً على الإطلاق. تم تصميمه في العام 1971 على نحو يطابق أسلوب الشركة وهو يمثّل القدمين المجنَّحتيْن لهيرميس الأولمبـي اليوناني الذي يعدو بسرعة. وقد لصقت نايكي هذا الرمز على كافة أحذية العدو والملابس والتجهيزات الرياضية، ولكنه ظهر بشكل خاص في دعايات الشركة المذهلة المطبوعة أو المُذاعة التي تضمّنت مصادقات مشاهير عالم الرياضة كمايكل جوردن وأندره أغاسي، ممّا جعله في عداد أكثر رموز الشركات شهرة وشعبية. يظهر الرسم 7-3 كيف تطوّر هذا الرمز مع مرور السنين وأصبح يحوي معنى بحد ذاته في غياب أي محتوى شفهي.

بعد دمج شركة أكزو بشركة نوبل، استخدم كبار المسؤولين رمز أكزونوبل لتمثيل هذا الدمج الحديث العهد في عدّة اتصالات، إن داخلية أو خارجية. يبيّن الرسم 7-4 كيف رسمت شركة أكزونوبل رئيس المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة الرئيسيين يمثلون رمز الشركة المُستوحى من اليوغا.



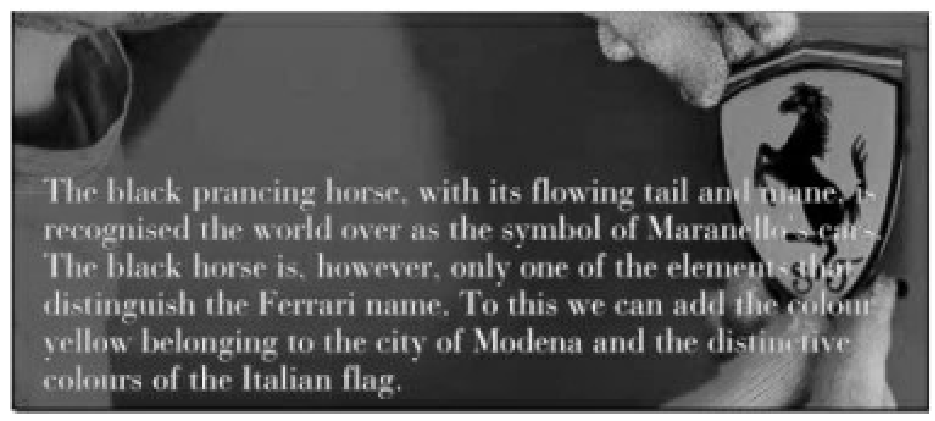
الرسم 7-3: رمز نايكي مع مرور السنين.
المصدر: نايكي (2003).



الرسم 7-4: مسؤولو أكزونوبل وهم يمثلون رمز الشركة.
المصدر: أكزونوبل (2003).

يتعمّق التميّز حين تنشئ الشركة "مظهراً وأسلوباً" فريداً من نوعه بالإضافة إلى الكلمات والرموز. في فيراري التي تصدّرت مسح حاصل السمعة في إيطاليا في العام 2001، يُعزَّز طابع الشركة الفريد من نوعه في كل من تصميم سياراتها، وتركيزها على السباق المحترف، واستخدامها الألوان القوية والأساسية في كافة اتصالاتها، ورمزها الشهير، الفرس الواثب. يلتقط الرسم 7-5 جوهر تصميم فيراري المميّز.

كما ويُحدِث الأسلوب فرقاً أساسياً، ليس لدى فيراري فحسب بل أيضاً لدى الخطوط الجوية عالية التصنيف أيضاً. في العام 2000 أجرى معهد السمعة بالتعاون مع هاريس إنتراكتيف مسحاً شمل 30,000 شخصٍ في الولايات المتحدة الأميركية لاكتشاف أكثر الخطوط الجوية شعبية وسبب شعبيتها. على الرغم من أنّ أغلبية المستهلكين لا يقدّرون معظم الخطوط الجوية، سجّلت كل من الخطوط الجوية السنغافورية وساوثوست إيرلايـنـز نتائج عالية لدى المسافرين.



الرسم 7-5: أسلوب فيراري المميّز.
المصدر: 2003) www.ferari.com)

حين نظرنا في سبب هذ الخيار، تبيّن لنا أنّ كلتا الشركتين برزتا لتركيزهما المميّز على الموظفين والأسلوب الذي تتوقّعان من موظفيهما اعتماده في معاملة الناس. في ساوثوست إيرلايـنـز، كان رئيس المسؤولين التنفيذيين السابق هيرب كالّيهر معروفاً بتشجيع موظفيه وبمشاركتهم باستمرار في تفاعلات مسلية امتدت أيضاً إلى تفاعلات مع العملاء. في الخطوط الجوية السنغافورية، يسود الاحترام للموظفين ويُعامَل طاقم الطائرة بكرامة وتميّز واحترام - ويظهر ذلك بشكل خاص في قانون اللباس الذي تفرضه الشركة على مضيفات الطيران فضلاً عن إعلانات الشركة. يبيّن الرسم 7 - 6 ابتسامة ترحيب من مضيفة في الطيران السنغافوري وتركيز الشركة على الاستثمار في تدريب الموظفين.

إنّ الحصان الأسود الواثب مع ذيله وعرفه المتطايرين معروف عالمياً كرمز سيارات مارانيلو. لكن الفرس الأسود ليس سوى أحد العناصر التي تميّز اسم فيراري. نضيف إليه لون الأصفر الخاص بمدينة مودينا والألوان المميّزة التي تزيّن العلم الإيطالي.



الرسم 7-6: الخطوط الجوية السنغافورية: "التفكير بالناس أولاً". تفيد ابتسامة الترحيب من مضيفة الطيران الأنيقة في الخطوط الجوية السنغافورية كتوقيع ثقافي لوديّة الشعب وحسن ضيافته.
المصدر: www.singaporeair.com

قصص مميّزة عن الشركات

قصة الشركة عبارة عن وصف مصمم لنقل جوهر الشركة إلى جميع أصحاب العلاقة المعنيين، ولتعزيز العلاقة التي تربط الموظفين بالشركة، ولتحديد بنجاح موقع الشركة بالنسبة إلى منافسيها. يتم بناء قصة الشركة عن طريق تحديد عناصر الشركة الفريدة من نوعها وإنشاء حبكة تربطها ببعضها البعض وتقديمها بأسلوب جذاب. وفق خبرتنا، يجب ألا تتخطى قصة جيدة لشركة 400 إلى 600 كلمة[58].

العناصر الفريدة من نوعها: ليس بسهل تحديد أوجه الشركة الفريدة من نوعها. معظم الشركات اليوم تملك وابلاً من أوجه الشبه نظراً إلى تأسيسها من مدراء محترفين تتشابه خلفياتهم الثقافية والتعليمية وخبراتهم الحياتية ووجهات نظرهم. فلا يفاجئنا أنّ الباحثين يلاحظون شبهاً لافتاً بين مختلف أنظمة القيم التي تعبّر عنها الشركات في إعلانات شبيهة بعقائد تذكرنا بوثيقة الاستقلال الأميركي الشهيرة التي تبدأ بالجملة "نحن الشعب..."[59]. يكمن التحدي في كشف العناصر التي تضفي على الشركة طابعاً فريداً من نوعه وفي تحديدها. غالباً ما يتم استنباط هذه العناصر الفريدة من نوعها من تاريخ كل شركة وخلفية مؤسسيها إلخ.

الخطط الفريدة من نوعها: كما تنشئ الرواية الجيدة روابط بين شخصياتها التي تحيي القصة، يجب أن ترتبط خصائص الشركة الفريدة من نوعها بواسطة حبكة. لنضرب مثل العنصر الأساسي في مصرف يعبّر أنّه يركّز على العملاء. ليس العنصر الأساسي هذا فريداً من نوعه ولكن إذا تم التعبير عنه بواسطة حبكة ناشطة مع فاعلين وأفعال، قد يتخذ معنى مميّزاً. لننظر كيف طوّر المصرف الهولندي رابوبنك حبكة فريدة من نوعها لمنصة سمعته التي تركّز على العملاء:

.

.

.

www.rabobank.nl، 2003 :المصدر .

على كل قصة جيدة اتباع حبكة معيّنة. يشكّل كل من الحكايات الشعبية والقصص الخرافية والملاحم والقصص الرومنسية حبكة نموذجية. في الحبكة الملحمية مثلاً، تجد شركة بطولية نفسها في مواجهة مع أعدائها أو العوائق. حالما يتعاون كل من في الشركة، تنتصر الشركة ويتزايد كل من حصصها في السوق وأرباحها وأمانة التوظّف فيها. في الحبكة الرومنسية تظهر شركة تتعافى من مشكلة أو أزمة، لعلها نجمت عن نمو مفرط أو فضيحة أو وفاة المؤسِّس. فتتعاون الشركة لتتخطى الانكماش المثبط في نشاطها ولتحيي شعوراً إيجابياً.

العرض الفريد من نوعه: من المهم تطوير أساليب عرض فريدة من نوعها لرواية قصة الشركة. تماماً كالاتصالات الأخرى، بعد فترة من الاهتياج والتشوّش، أصبحت اليوم معظم مواقع الشركات على شبكة الإنترنت تظهر معايرة وتجانساً ملحوظين في ما تنقله وكيف. يكمن تحدي شركة تتنافس بشدة مع شركات أخرى في تطوير أسلوبٍ معبِّرٍ يتطابق مع المعايير السائدة من ناحية ويميّزها عن منافسيها من ناحية أخرى.

لذا، يصعب تحقيق التميّز عبر رواية قصة الشركة. بيد أننا نؤمن أنّ الأمر يستحق العناء لأنّ في عمليات استعراض الشركات، حتى في طريقة تقديم الشركة نفسها قد تملك تأثيرات بارزة على وجهات النظر والسمعة.

كلما كانت منصة سمعة الشركة فريدة من نوعها، سهل إنشاء قصص متماسكة ومميّزة عن الشركة. لا تعتمد عدّة شركات من تلك المذكورة في الجدول 7-1 على الشعارات والرموز الفريدة من نوعها فحسب بل تخبر قصة مميّزة عنها تساعد المستهلكين وأصحاب العلاقة المعنيين الآخرين على فهمها أكثر وعلى تمييزها في سوق السمعة.

لننظر مثلاً إلى ليغو، الشركة التي تصدّرت تصنيفات حاصل السمعة في الدانمارك في العام 2001. تستخدم آجرة ليغو، منتجها الأساسي، ألواناً أساسية لتستدعي روابط فريدة من نوعها في عقول أصحاب العلاقة المعنيين تتضمّن ذكريات الطفولة وطموحات الصبا وظهورهما في مشاريع البناء. تظهر آجرة ليغو بكافة الأشكال، بما فيها إنشاءات عملاقة أمام محلات الألعاب في مواقع بارزة (مثلاً محل الألعاب أف أي أو شوارتز الراقي في نيويورك) ومدن الملاهي ليغولاند في كافة أنحاء العالم المبنية كلها من آجرة ليغو. يبيّن الرسم 7-7 كيف تستخدم الشركة آجرة ليغو كرمز يعكس منصة سمعة تتمحور حول مواضيع البناء والتخيّل واللعب والتعلّم. كما يشير الرسم 7-7، تخبر الشركة أيضاً قصتها على نحو جذّاب.

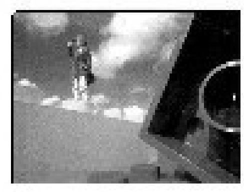
إذا أمعنا النظر في قصة شركة ليغو، نلاحظ أنّها تملك عناصرَ مميّزة تتشاركها مع كافة قصص الشركات الجيدة. فتستند قصة شركة ليغو إلى ما يلي:

- تصف الشركة بكلمات فريدة من نوعها.
- تشير إلى تاريخ الشركة .
- تصف نقاط قوة الشركة الأساسية.
- تضفي صفة شخصية وإنسانية على الشركة.
- تتّبع .
- تعالج الاهتمامات المحتملة لمختلف أصحاب العلاقة المعنيين.

يلخص الرسم 7-8 البنية الأساسية التي تزوّدها عدّة قصص شركات جيدة إلى القرّاء والمشاهدين. نسمّيها نموذج AAA لرواية القصص: (1) يصف **قدرات**

(Abilities) الشركة الأساسية أي الكفاءات التي







القيم

ـ الإبداع:

ـ التخيّل:

ـ التعلّم:

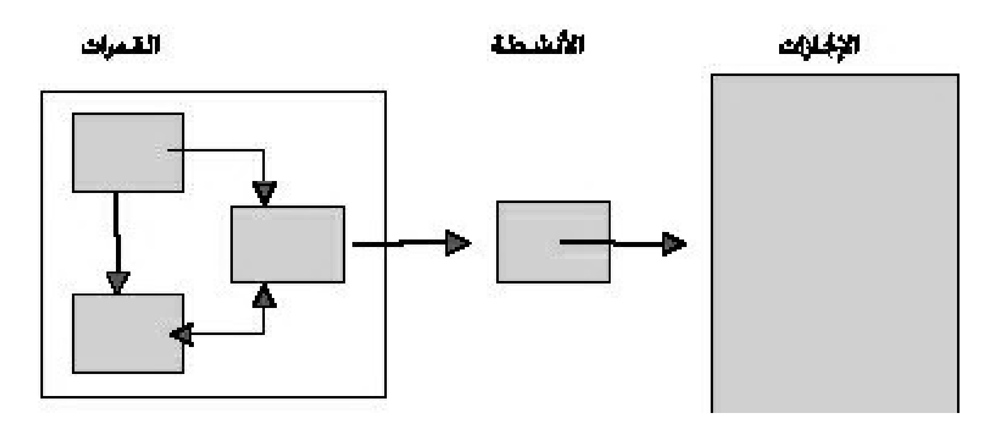
ـ التسلية:

ـ النوعية:

الرسم 7-7: تشدد منصة سمعة ليغو على الإبداع والتخيّل والتعلّم والتسلية والنوعية.
المصدر: ليغو، 2003.

مكنّت الشركة من النجاح؛ و(2) يلخص **الأنشطة (Activities)** الأساسية التي تشارك فيها الشركة؛ و(3) يزوّد القارئ والمشاهدين بلمحة عامة عن **إنجازات (Accomplishments)** الشركة.

إينفه شركة بلجيكية تتعامل مع الشركات وتزوّد علف ومكوِّنات صحيّة لتربية الحيوانات. في العام 2002، ساعدنا الشركة على بناء قصة لها عن طريق جمع قدراتها وأنشطتها وإنجازاتها وتلخيصها في رسم 7-9 المبسط.



الرسم 7-8: رواية قصص الشركات: نموذج AAA.

بعد مراجعة عناصر القصة الأساسية في الرسم 7-9 واختيار حبكة، تم إخبار قصة إينفه على النحو التالي:

300

70 .

.

.

: .

.

أما اليوم، فتركّز المجموعة على الحلول الخاصة بتربية الأسماك والزراعة، على أساس التجارب والأبحاث. أشهر منتجات تربية الأسماك هي أرتيميا (من مختلف المصادر ولمختلف الاستخدامات) ومجموعة منتجات التخصيب سالكو® ومجموعة فريباك® ولانسي® للأنظمة الغذائية الجافة. وتزوّد إينفه للزراعة مضافات علف كتوكسي - نيل وألتراسيد وسالمو –



الرسم 7-9: تطبيق نموذج AAA على إينفه.

®

-

.

تركّز منتجات إينفه عالية الجودة على المراحل الأساسية في تربية الحيوانات وتقدّم منافع مهمة كمعدل بقاء مرتفع ومعدل نمو محسَّن ومخاطر تشويه وأمراض مخففة وتغذية مبكرة ومعززة. إنّ تطوير هذه المنتجات الفريدة من نوعها والمبتكرة وحتى الرائدة التي منحت إينفه سمعة مرسخة في السوق ممكن بفضل تركيز الشركة المستمر على الأبحاث التي يقوم بها أخصائيون يتمتعون بمهارات واسعة. أساس إينفه هو أقسام الأبحاث والتطوير العالمية القوية خاصتها التي تنظّمها تكنولوجيات إينفه. كما وتملك إينفه مراكز فحص خاصة بها عالمياً، وتشارك في مشاريع على المدى الطويل مع جامعات ومعاهد مشهورة، وتتحقق من السوق في ما يتعلق بنتائج تجاربها مع عملاء مختارين. يطبق مهندسو الغذاء في إينفه، بواسطة برمجيات متخصصة، معرفتهم المعمقة بالمواد الأولية والمواد الممزوجة قبل الاستخدام والوصفات والمضافات بغية تطوير نظام غذائي معزز، آخذين في الاعتبار احتياجات الحيوانات بحسب العمر والجنس. تملك إينفه المعلومات والمسؤولية اللازمة لإنتاج علف سليم وآمن.

بواسطة شبكة واسعة من باعة الصف الأول ومدراء الحلول ومحلات إينفه ومراكز خدمة محلية، تعتمد إينفه على مقاربة سوق شخصية قوية تركّز على علاقات الشراكة طويلة المدى مع العملاء. تسهّل إينفه إدارة العلف على المزارعين والمفقسات، فتزيد فعالية إجراءات العمل ونوعية النتائج، وتقدّم منافع اقتصادية إلى العملاء. يكمن هدف إينفه النهائي في المساهمة في تحسين تغذية الناس وصحتهم عالمياً. بالتالي، تلتزم إينفه بتحسين السلسلة الغذائية برمتّها وبتزويد علف آمن للحيوانات التي تتم تربيتها والتي ينتهي بها الأمر كجزء مهم من غذائنا اليومي. لا تسعى إينفه إلى المحافظة على صحة الإنسان فحسب بل تجهد أيضاً لتعزيزها. خير دليل على ذلك المثلان التاليان: يعطي منتج إينفه البيض الغني بالأوميغا - 3 الذي يؤدي إلى انخفاض مستويات الكولسترول البشري. وبواسطة موادها الممزوجة قبل الاستخدام، تحقق إينفه توازناً بين مستويات الحوامض الدهنية والفيتامينات في لحم البقر والدجاج والخنـزير بغية المساعدة على حماية قلب المستهلك.

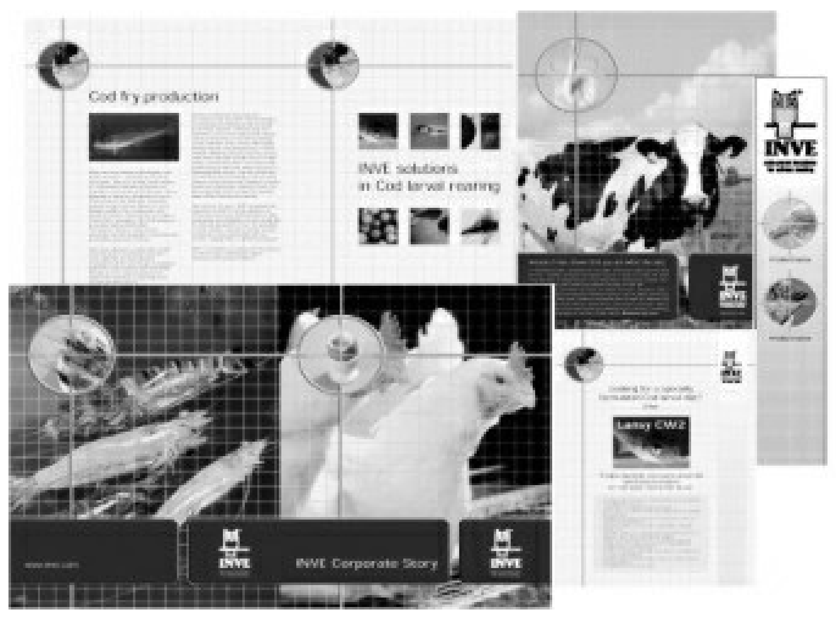
تتجذّر فلسفة إينفه في إيمان مؤسِس الشركة، السيد فلور إندينيه، بأنّ الناس يجب أن يبتكروا أموراً إيجابية بالتناغم مع الطبيعة. ويريد مشاركة السعادة الناتجة من هذا العمل مع الموظفين والعملاء وكل من له علاقة في أنشطة أعمال إينفه. بالتالي، تعني قيمة إينفه الأساسية الرئيسية، "تقديم الحلول"، "تقديم السعادة". يفتخر موظفو إينفه الذين يفوق عددهم 600 موظف بالعمل في شركة تركّز على المسؤولية الاجتماعية التي تتخطى تحقيق أهداف أعمال "قياسية". كما ويبرز احترام مختلف البيئات كإحدى نقاط قوة الشركة وكجزء مهم من سمعتها الفريدة من نوعها.

يبلغ حجم أعمال الشركة المعزز حالياً 120 مليوناً. مجموعة إينفه شركة ذات وضع مالي سليم، مع فائدة بنسبة +/ - 15 بالمئة من حجم الأعمال خلال السنوات الخمس الأخيرة. يقدّم وضع الشركة الاقتصادي السليم إلى موظفيها وموّرديها وعملائها ثباتاً طويل الأمد.

ثم تم استخدام قصة شركة إينفه لتطوير مفهوم إبداعي مميّز أدّى إلى حملة إعلانية في خريف العام 2002. يعرض الرسم 7-10 هذه الحملة بإيجاز.

ما الذي يصنع منصة سمعة قوية؟

في البلدان الخمسة حيث أُطلق مشروع حاصل السمعة في العام 2001 (أستراليا والدانمارك وإيطاليا وهولندا والولايات المتحدة الأميركية)،



الرسم 7-10: حملة إينفه الإعلانية (2002).

غالباً ما عبّرت الشركات الأكثر تقديراً عن نفسها عن طريق الاعتماد على منصات سمعتها الأساسية. يقترح التدقيق أنّ فرقاً محتملاً بين الشركات الأعلى تصنيفاً على الدوام والشركات الأقل تصنيفاً قد يكمن في مدى التقاط منصات سمعتها - فضلاً عن شعاراتها ورموزها وقصصها واتصالاتها - ثلاثة أبعاد رئيسية:

- **التراصف الاستراتيجي:** تنقل منصات السمعة القوية أوجهاً من بصيرة الشركة واستراتيجيتها في ما يتعلق ببناء الأعمال.
- **الجاذبية العاطفية:** تنقل منصات السمعة القوية خصائص الشركة التي تُحدث جاذبية عاطفية.
- **المفاجأة:** تؤثر منصات السمعة القوية في إدراك الناس عن طريق وضع أشياء غير متوقّعة جنباً إلى جنب.

التراصف الاستراتيجي

يجب أن تعكس منصة السمعة - والشعارات والاتصالات والمبادرات المشتقة منها - وضع الشركة الاستراتيجي. حين تخبرنا شركة نوكيا أنّها منشغلة "بوصل الناس"، نتذكّر على الفور وبوضوح مجال أعمال نوكيا الأساسية: الهواتف. وحين تخبرنا شركة صان مايكروسيستمز أنّها النقطة في ".كوم .com"، نتصوّر بسهولة تكنولوجيا إنشاء الشبكات، أساس الشركة. لا تتجرأ شركة حديثة العهد سوى أمازون على إخبارنا بأنّها أكبر محلات الكتب عالمياً وعلى وضع علامة تجارية على هذا الإعلان. وحين تخبرنا زيروكس أنّها "شركة المستندات"، نفهم الفكرة. يشير كل من شعار 3 أم "الابتكار" وشعار هولت باكرد "اخترع" إلى أنشطة الأبحاث الأساسية لنجاح الشركتين التجاري، تماماً كما يشير "تقليل الكلفة. سهل كدِل" إلى قوة دِلّ في التوزيع بكلفة متدنية. ويعطي شعار إي باي "سوق العالم على شبكة الإنترنت" أيضاً فكرة عن نشاط الشركة. من الواضح أنّ منصات السمعة التي تؤسس عليها هذه الشركات مبادراتها واتصالاتها تبلي بلاء حسناً في نقل جوهر أعمال الشركات الأساسية.

أما شعار فورد "عائلة عالمية من أسماء السيارات وخدماتها" - وصف لمحفظة فورد الهائلة التي تتضمّن جاغوار وأستون - مارتن وفولفو ولاند - روفر، فهو لا يتمتع بهذا القدر من الفعالية. فلا شيء في منصة سمعة فورد يظهر وحدة ضمنية في الأهداف والاتجاه الاستراتيجي، فضلاً عن تملّك الشركة أسماء سيارات غير متصلة ببعضها البعض. يشير وصف جنرال موتورز "أشخاص في تحرّك" إلى المزيد من التماسك الاستراتيجي، متضمناً كافة أنواع التحرّك والتكنولوجيات وراء كل هذا التحرّك. بيد أنّه يفتقر إلى التراصف إذ لا يقترح كيف تعتبر جنرال موتورز التحرّك بحد ذاته. لعل شعار دايملركرايسلر "أجوبة عن الأسئلة القادمة" أكثر شعارات صانعي السيارات نجاحاً في إظهار منصة سمعة مبنية حول أساس تكنولوجيا وابتكار استراتيجي.

يساعد التراصف الاستراتيجي لأنّه يمكّن أصحاب العلاقة المعنيين من الاعتماد على منصة السمعة وعناصرها المشتقة كنص مختزل، ويحسّن قدرة مَن هو خارج الشركة على فهم الشركة وتقديرها. بهذه الطريقة، تزوّد أصحاب العلاقة المعنيين بنصّ فكري لتنظيم أي معلومات حول الشركة يحصلون عليها وبنـزعة إلى التجاوب عاطفياً مع أي تلميحات يصادفونها.

الجاذبية العاطفية

يتجاوب الناس مع العواطف التي تنقلها بعض منصات السمعة الأقوى. فترسم رغبة ديزني في "سحر" الأولاد والراشدين ابتسامة على أوجه معظم الناس - فهي تسعدهم. يتجاوب الجانب المغامر فينا مع شجاعة شعار نايكي "قم بذلك فحسب". تذكّرنا دوبون "بعجائب العلم" الرائعة وراء المنتجات التي نستخدمها يومياً. الكل يحب الأطفال المبتسمين الذين يظهرون في إعلانات جونسون أند جونسون نظراً إلى منصة سمعة الشركة التي تتمحور حول موضوع الأمومة.

لهذه المواقف جاذبية عاطفية. فتحصل منا على تجاوب مثقل بالمشاعر - عجب أو حماس أو عزم أو فرح أو سعادة أو شغف. تؤثر فينا منصات سمعة الشركات المنعكسة في شعاراتها وحملاتها لنعيش تجربة تواصل عاطفي مرضية مع الشركات. بوسع شركة جونسون أند جونسون الأعلى تصنيفاً أن تقوم بعمل أفضل من مجرد إخبارنا بأنّها شركة عناية صحيّة عالمية، ولكنها تجيد إظهار ذلك بصرياً على الرغم من قلة طلاقتها الشفهية. تستخدم آي بـي أم صوراً عاطفية دنيا (ابتكار تكنولوجيات المعلومات المتقدّمة وتطويرها وتصنيعها)، هي من دون أدنى شك آثار مسؤولي الشركة السابقين. آي بـي أم أيضاً قادرة على القيام بأفضل من ذلك بالتأكيد.

أما شعار بفيزر، "الحياة هي عمل حياتنا"، فيذكّرنا بالعمّال. تسعى منصة الشركة المبنية على الأبحاث إلى عكس الشغف والالتزام، ولكنها تظهر ترابطاً أكبر مع العمل اليومي، تماماً كعملاق المنتجات الاستهلاكية فيليبس بشعاره "لنحسّن الأمور" - فالصور لا تصف الابتكار الأساسي (الحلم بما يمكن تحقيقه) بقدر ما تصف العامل الفني الذي يأخذ ما هو متوفّر ويحسّنه قدر المستطاع. يستخدم شعار

مايكروسوفت، "إمكانياتكم. شغفنا"، مصطلحات عاطفية ولكنه يخفق في إظهار العلاقة بين عمل الشركة الفعلي والشغف الذي يغذيه.

أقل منصات السمعة فعالية هي تلك التي يتم إنشاؤها على أساس مواقف غير صحيحة. فتريدنا فيليب موريس أن نراها كالشركة التي "تعمل على إحداث فرق"، ادعاء ماكر بكل تأكيد من قبل شركة تم اتهامها بالتلاعب بالأبحاث وببذل الجهود لإخفاء معلومات حول تأثيرات التبغ المسببة لمرض السرطان عن الرأي العام. وتريدنا ماكدونالدز أن نراها "كشركة أشخاص يبيعون شطائر اللحم". لكن بالنسبة إلى العديدين، تتعارض هذه الصورة مع توظيف الشركة شباباً بدخل متدنٍ ومن دون إمكانية تقدّم لبيع وجبات غير صحية ومليئة بالدهون إلى أولاد لا يشكون بشيء. قد يكون مشروب كوكا كولا "منعشاً" ولكنه أيضاً شديد الحلاوة ومشبَّع بالكافيين ومسبب الإدمان. وتذكّرنا أيضاً الأطراف الراغبة في تقليل شأن الشركة بأنّه يضرّ بصحة الأولاد عالمياً. كما ولا يساعد ارتباط كوك الوثيق بصانع الوجبات السريعة ماكدونالدز نتيجة لتوزيع منتجات الشركة عبر آلات بيع المشروبات الغازية. غير أنّ صورة "الانتعاش" تلائم منتجات شركة كوكا كولا الأقل إشكالية التي تستفيد من أسواق كوك (مياه داساني وعصائر الفواكه ومشروبات الطاقة والقهوة والشاي).

عنصر المفاجأة

وأخيراً، نشعر بأنّ منصات السمعة - والاتصالات الناشئة منها - أقوى بقدر ما تفاجئنا أو تبهجنا حين نقرأها. فعلى الأرجح أننّا سنتذكّر الاتصالات التي تهزّنا:[60]

- ينتج التميّز من تراصف الكلمات والصور على نحو غير لائق. يلتفت الناس إلى الكلمات غير المتوقّعة. يقدّم الشعار "سهل كدِل" نهاية غير متوقّعة إلى "سهل كشرب المياه". ويكرر شعار بفيزر "الحياة هي عمل حياتنا" استخدام كلمة حياة، فننجذب إليه ونستمتع بتفسيره.
- يبرز عنصر المفاجأة حين تظهر منصة السمعة أمراً أصلياً ونادراً ومبتكراً وغير اعتيادي ومختلفاً وميّالاً إلى التخيّل ونموذجياً ومستقلاً[61]. حين بدأ عدد الحضور يتدنى في الكنيسة الأسقفية البروتستانية، أطلقت هذه الأخيرة حملة إعلامية تشير إلى تمتعها بروح الشباب. في سلسلة إعلانات مطبوعة، أظهرت الكنيسة هنري الثامن بلباسه الملوكي مع العنوان المفاجئ، "المسامحة تحصيل حاصل في كنيسة أسسها رجل تزوّج ست نساء"[62].

تستطيع الشركات الاستفادة من هذه العناصر بغية إنشاء منصات جذابة لمحفظاتها. ونظراً إلى أنّ معظم منصات السمعة ليست فريدة من نوعها ولا جذابة ولا مفاجئة، من الضروري أن تبذل الشركات مجهوداً وافراً لكي تتميّز.

إذاً، تميّز

قد اقترحنا في هذا الفصل أنّ السمعة تُبنى حين تعتمد الشركات منصات سمعة مميّزة. يؤدي التميّز إلى قوة الترابط وينشأ من نجاح الشركة في بناء منصة سمعة متراصفة استراتيجياً وجذابة عاطفياً. كلما ميّزت الشركة منصتها، زاد احتمال حصولها على اهتمام غير متكافئ مع المستهلكين وأصحاب العلاقة المعنيين.

إنّ منصة السمعة الناجحة في إظهار تراصف استراتيجي وجاذبية عاطفية - حتى

ولو على نحو أفضل بقليل - كفيلة بإحداث نقطة تحوّل، استعراض تفوز خلاله الشركات التي تُعتبر الأكثر تميّزاً بالظهور والسمعة لدى المراقبين[63].

في بحث أساسي، حدد عالم الاقتصاد سايمور روزن توزيع المكافآت غير المتماثل إلى العاملين في مختلف القطاعات، بما فيها الرياضة والفنون[64]. فتحجج أنّ العائدات غير المتكافئة تحدث بسبب الميل البشري إلى المبالغة في الفروقات الصغيرة وإلى المكافأة على أساس الأداء النسبـي بدلاً من الأداء المطلق. وتتفاقم الفروقات أكثر وأكثر عن طريق الاتصالات المكثفة التي تقارب الأقلية الأكثر جدارة بالملاحظة (أصحاب العناوين الكبرى) وتتجاهل البقية.

وتتشارك سوق أسهم سمعة الشركات خصائص متشابهة. فتشكّل أسواق السمعة بيئات ربح مطلق حيث تفوز بعض الشركات وتخسر معظم الشركات المتبقية. يحصل الفائزون على قدر غير متكافئ من الظهور والانتباه لأنّ الاستعراضات تتطوّر حين تحثّ الفروقات البسيطة بين الشركات كل شركة على إعلان تفوّقها وزيادة شهرتها وبناء سمعتها، وتغذي بدورها جاذبية الشركة لدى أصحاب الموارد فضلاً عن تقليدها من قبل منافسيها.

تصح ملاحظة الأستاذ روزن في مختلف المجالات، من الرياضة (حيث تُقاس الفروقات في الأداء نموذجياً بعِشر النسبة المئوي) وصولاً إلى محلات البيع بالتجزئة (حيث يمكنك الهيمنة على السوق إذا كنت أفضل أو أرخص بقليل من المنافسين). في كتابهما المجتمع الذي يحصل فيه الفائز على كل شيء، يشير المؤلفان روبرت فرانك وفيليب كوك أنّ في مختلف الأسواق، يتفوّق اللاعب الأفضل بانتظام على منافسيه ويحصد تقييمات السوق المبالغ فيها، ممّا يسمح له في أغلب الأحوال بتعزيز مركزه أكثر فأكثر بفضل هذه الاكتسابات[65]. هزمت سيسكو سيستمز باي ناتوركس، تماماً كما فعلت جنرال إلكتريك بيونايتد تكنولوجيس وسي بـي أس/واستنغهاوس. وقد أطلق مستشارو شركة مارسر للاستشارات الإدارية على هذه الظاهرة اسم حالة الفائز بالوسام الفضي، أي أنّ تحقيق مستويات تميّز نسبـي ولو حتى قليلة كفيلة بتوليد مكافآت ضخمة للشركات.

في الفصل التالي، نقترح أنّ وصف تميّز الشركة ينفع ولكن فقط إذا اقتنع الحضور الشُّكوكيّ بأنّه تمثيل أصيل للشركة. بالتالي، يتطلب التميّز خاصيّة أخرى أساسية في بناء السمعة الناجحة - الأصالة، الموضوع الذي سنعالجه الآن.

الفصل - 8: الأصالة

بتاريخ 24 آذار/مارس 1989، انجرف انسكاب النفط من ناقلة فالديز إلى شاطئ ألاسكا. لم يلحق الضرر ببيئة ألاسكا غير المفسدة فحسب، بل أيضاً بسمعة شركة النفط المسؤولة عنه - إكزون. في مسح حاصل السمعة السنوي الذي أجريناه في العام 2001 في الولايات المتحدة الأميركية، بقيت إكزون بين أقل الشركات تصنيفاً على الرغم من 12 عاماً من عمليات التنظيف بعد حادثة فالديز وتغيير كبار المدراء والتسويات القضائية المكلفة والمساهمات التي لا تحصى ولا تعد لتمويل الحياة البريّة والمبادرات الهادفة إلى المحافظة على النمور والأعمال الخيرية الوطنية والمؤسسات الخيرية والقضايا الاجتماعية الأخرى، دون ذكر دمج مع موبيل حوّل اسم الشركة إلى إكزونموبيل. لماذا؟ بسبب اعتبار الشركة وراء كافة تلك المبادرات مواطناً غير صالح وقد بقي هذا الاعتبار في عقول المستهلكين بعد عدّة سنوات من انسكاب النفط من فالديز.

تواجه شركة النفط الفرنسيّة توتال مشكلة المصداقية عينها. بعد انسكاب نفط من الناقلة أريكا على شاطئ نورماندي في العام 1999، أُلقي اللوم بشدة على الشركة التي كانت تُدعى آنذاك توتال - فينا - إلف. على الرغم من الجزاء، والغرامات، والمساهمات، والاتصالات التي لا تُحصى ولا تعد دعماً للأنظمة البيئية الصارمة، والتغيّرات على مستوى الإدارة العليا، والإعلان، تم ترشيح الشركة مجدداً في مسح العام 2001 كالشركة الأسوأ سمعة في فرنسا. عند سماع الأخبار الشائعة عن رشوات الشركة إلى أهم رجال السياسة الفرنسيين، وعن التبذير على أسطول الطائرات الخاص بتوتال - فينا، وعن نـزوات المسؤولين التنفيذيين المفوترة على حساب الشركة، يشعر المستهلك الفرنسي الإجمالي أنّ الشركة لم تكن مستقيمة بل ماكرة، وهذا التصرّف لا ينمّ عن .

لنقارن ما ذكرناه مع شركة جونسون أند جونسون بعد موجتي العبث بالتيلانول، أكثر منتجات الشركة مبيعاً، في العامين 1982 و1985. ولّد التسمم ضجة إعلامية وافرة. في كلتا الحالتين، عبّرت الشركة عن فزعها وعن اهتمامها بالرأي العام وباشرت على الفور بسحب كافة منتجات التيلانول من السوق، الأمر الذي كلفها مبالغ طائلة. وتلت هذه الإجراءات اتصالات مكثفة بغية طمأنة الرأي العام قبل إعادة إدخال المنتج في الأسواق مع وظائف سلامة محسّنة. وتمّت معالجة الاتصالات بفعالية قصوى - بغضّ النظر عن التوقّعات المنذرة بالكوارث - إلى درجة أنّ حصة السوق الخاصة بشركة جونسون أند جونسون عادت في كلتا الحالتين إلى المستويات التي كانت عليها قبل حادثتي العبث. لماذا؟ لأنّ جونسون أند جونسون أظهرت إلى الرأي العام بوضوح أنّها عالجت الأزمة كما يجب، أي أنّها كانت أصيلة في التعبير عن اهتماماتها.

ما من شك وجونسون أند جونسون استفادت بشكل هائل من أنّها لم تكن المُلامة على العبث بالمنتجات، فكانت الضحية بدلاً من المذنب. غير أنّ سحبها

المنتجات بسرعة من الأسواق ومعالجتها الصريحة للأزمة يقدّمان حتى يومنا الحاضر درساً إلى المسؤولين عن اتصالات الشركات والموظّفين القانونيين الذين ينصحون في أغلب الأحوال بردّ حذر ومتأنٍ بدلاً من معالجة سريعة وصريحة للأزمة.

تعلّمت الشركات الأخرى دروساً قيّمة وتطبيقية من جونسون أند جونسون. لنضرب مثل بارييه، صانع المياه المعبأة الفرنسي. في أوائل التسعينيات، أظهرت الفحوصات الكيميائية آثار البنـزين في زجاجات بارييه. على الرغم من أنّ هذه الآثار لم تشكّل خطراً، أثارت أفكار التلوّث شكوكاً في عقول المستهلكين حول سلامة المياه ونقاوتها. بغية تفادي أي شكوك كفيلة بأن تلحق الضرر باسم الشركة، سحبت الشركة على الفور منتجاتها من الأسواق، متكلفة مبالغ طائلة، وثم بعثت رسائل مكثفة مصممة لتهدئة قلق الرأي العام وشرح الإجراءات التي تم اتخاذها. بعد مرور الأزمة، اعتُبرت بارييه أنّها عالجت المشكلة جيداً - أنّها تصرّفت - وعاد المستهلكون يشترون منتجاتها حين أُعيد إدخالها.

تتعلق النظرة إلى أصالة الشركة بإدارة السمعة. بغية تبرئة الشركات لفقدان الأدلة الكافية لإدانتها، عليها إظهار صراحة مطلقة في كافة تفاعلاتها مع أصحاب العلاقة المعنيين، وإلا ينتشر أي شك يشعر به أحد أصحاب العلاقة المعنيين إلى جميعهم، ممّا يقلل درجة الدعم الذي يقدمونه إلى الشركة.

تسيّر الأصالة السمعة. تُعتبر الشركات الأصيلة حقيقية وصادقة وموثوقة ومعتمدة. القاسم المشترك بين العديد من الشركات التي تم تصنيفها في مشروع حاصل السمعة هو أنّها تقوم بالتزامات أساسية تجاه أعمالها وفق مبدأ - وأنّها تتقيّد بهذه الالتزامات. يُعزى سبب تصدّر جونسون أند جونسون تصنيفات حاصل السمعة في الولايات المتحدة الأميركية وبقاء كل من إكزونموبيل وفيليب موريس في أواخر اللائحة، إلى كيفية معالجتها الأزمات السابقة.

تم إجراء دراسة أحداث في جامعة أوكسفورد لتسجيل تأثير الكوارث البشرية على القيم السوقية لحوالى 15 شركة. تراوحت هذه الكوارث من أول عبث بالتيلانول في العام 1982 إلى سحب مياه سورس بارييه الغازية المعبأة في زجاجات خضراء من السوق بسبب تلوّثها بالبنـزين في العام 1990، وصولاً إلى سحب شراب هاينكن من الأسواق بسبب شائعات عن وجود زجاج مكسّر في زجاجات الشراب في العام 1993. وفق المؤلفين، تُقدِّم الكوارث فرصة فريدة من نوعها لتقييم ردّة فعل الأسواق المالية حين تتحوّل المخاطر الرئيسية إلى واقع. بالإجمال، تلقت كافة أسهم الشركات البالغ عددها 15 التي قاموا بدراستها ضربة خسّرتها نسبة 8 بالمئة من قيمتها السوقية. لكن سرعان ما تصنّفت الشركات ضمن إحدى مجموعتين مختلفتين سماهما أساتذة أوكسفورد

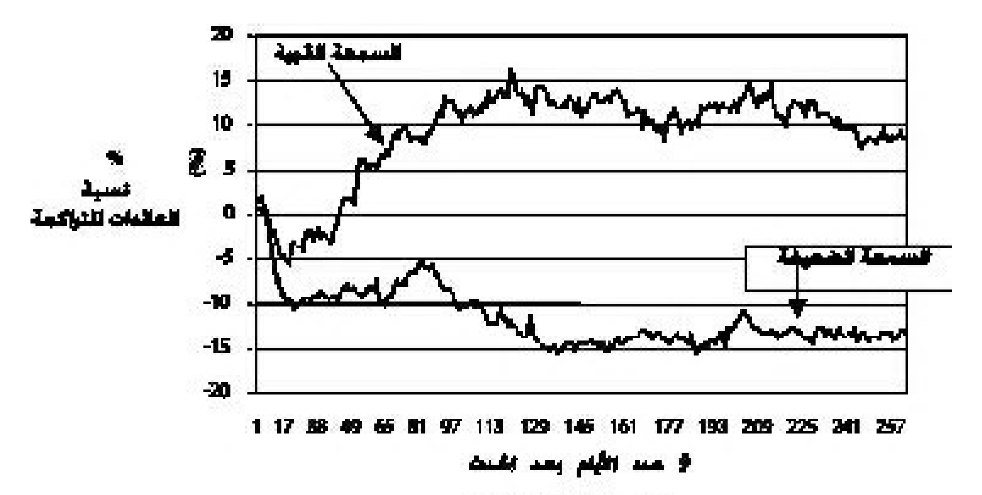
[66].

انخفضت أسهم الشركات المستردّة قيمتها تدريجياً بنسبة 5 بالمئة فقط في الأسابيع الأولى فيما هبطت أسهم الشركات غير المستردّة قيمتها بنسبة 11 بالمئة. بعد مرور 10 أسابيع، ارتفعت أسهم الشركات المستردّة قيمتها بنسبة 5 بالمئة وبقيت بارتياح ضمن نطاق آمن لبقية العام. بالمقابل، بقيت أسهم الشركات غير

المستردّة قيمتها هابطة وأنهت العام بانخفاض نسبته 15 بالمئة. الاستنتاج: تملك كافة الكوارث تأثيراً أولياً سلبياً على السعر، ولكنها تقدّم فرصة إلى الإدارة لإثبات موهبتها في معالجة الظروف العسيرة. يقارن الرسم 8 - 1 بين مجموعتي الشركات ويبيّن كيف تختلفان عن بعضهما البعض.

تدعم دراسات أحداث كهذه الفرضية القائلة إنّ السمعة تملك قيمة مخبأة ملحوظة كضمان - فهي تعمل كمخزون من الشهرة. تنشأ هذه القيمة من القدرة على حماية الشركات الأكثر تقديراً من الضربات الكبرى التي تُسقط الشركات الأضعف سمعة. درس جيم غراغوري، مؤسس كوربراند، شركة استشارة متخذة قاعدة لها في كونّتيكت، أسعار أسهم الشركات في سوق الأوراق المالية في نيويورك إثر تدهور السوق في العام 1997. استند إلى فرضية المخزون وتحجج بأنّ الشركات الأكثر تقديراً ستُحمى من صدمة الأزمة. وأكّدت النتائج أنّ القيم السوقية للشركات قوية السمعة لم تتأثر بانهيار السوق بقدر عيّنة شبيهة من الشركات الأضعف سمعة[67]، ممّا يقترح أنّ الشركات الأكثر تقديراً تتكبّد على الأرجح خسائر مالية أقل من جرّاء الأزمات لأنّها تُعتبر أصيلة.

تعني الأصالة ردم الهوّة بين الادعاءات والأفعال، بين من تكون وما تقول وما تفعل. هذه ليست بمهمة سهلة والطريق إلى الأصالة منثورة بالنوايا الطيبة. للأسف، يدرك المستهلكون هذا الأمر ولا تكفيهم النوايا الطيبة - يجب الحكم على الشركات بالاستناد إلى أعمالها وسلوكها.



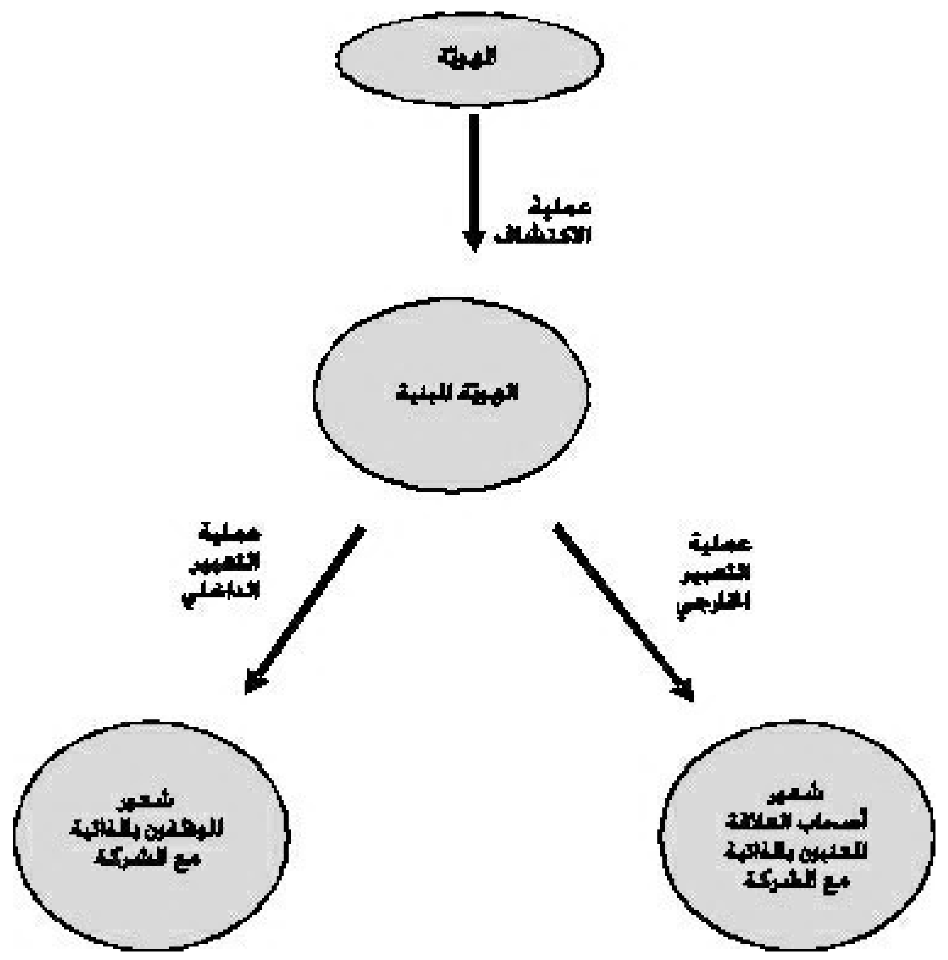
الرسم 8-1: ترتفع تكاليف الأزمات للشركات الأضعف سمعة.
المصدر: مكيّف من نايت أند بريتي، 1999.

بالتالي، يجب أنّ تنبع الأصالة من الداخل، ابتداء من مصممة لكشف النقاب عن قلب الشركة النابض - أي ما تؤيده الشركة في أساسها وما هي فعلاً. الاكتشاف عملية متصاعدة تبدأ في الأعلى وتتسهّل في الوسط وتشمل جميع الموظفين في حوار حول هدف الشركة الأساسي، سبب وجودها. تليها عملية تهدف إلى الفوز بقبول الموظّفين للقيم المشتركة. يستحيل أن تكون

الشركة أصيلة ما لم يعبّر موظّفوها عن قيم الشركة المشتركة في تفاعلاتهم اليومية مع العملاء والمورّدين والمستثمرين والرأي العام. ليسوا مضطرين إلى ولكن عليهم . وأخيراً، تحديد الشركة خارجياً كأصيلة لن يحدث ما لم تطلق الشركة مصممة لنقل جوهرها الأساسي إلى جميع أصحاب العلاقة المعنيين بطرائق جذابة. يتضمّن التعبير الخارجي عادة بعث الرسائل وإطلاق المبادرات التي تستدعي الجاذبية العاطفية - الشعور بالثقة والاحترام والتقدير من المراقبين. ويتعلق التعبير الخارجي أيضاً بإظهار المحاسبية: حين يتم النكث بالوعود المقطوعة وحين لا تتم تلبية توقّعات أصحاب العلاقة المعنيين، هل تقسو الشركة على المذنبين أو تتجاهل الحادث المؤسف؟ يضمن تجاهله تدهوراً في سمعة الشركة؛ أما تحمّل المسؤولية فيظهر الأصالة. يبيّن الرسم 8 - 2 العمليات الثلاث.

عملية الاكتشاف

تماماً كالناس، تملك الشركات هويّة: تتألف هويّة الشركة من (أ) خصائص يعتبرها الموظفون للشركة، و(ب) خصائص الشركة عن شركات أخرى (في نظر الموظفين)، و(ج) خصائص أو مستمرة، تربط الحاضر والماضي بالمستقبل[68].



الرسم 8 - 2: بناء الأصالة.

على الرغم من أنّ كافة الشركات تملك هويّة، يتضمّن الكشف عنها عملية اكتشاف - بحثاً ناشطاً عن العلاقات التي تربط الموظفين بالشركة، وعن القيم التي تهم الشركة والتي يتشاركها الجميع. غالباً ما تتحدّر عناصر الهويّة هذه من المعتقدات والمواقف التي رسّخها مؤسسو الشركة. كما رأينا في الفصل 7، "التميّز"، غالباً ما يبدأ تطوير قصة شركة مثلاً بأبحاث تهدف إلى إظهار خصائص الشركة المستدامة وأصلها. تعبّر عدّة شركات احتلت مراتب عالية في مشروع حاصل السمعة عن تميّزها في قصص ترجع إلى جذور الشركة التاريخية.

تهدف عملية الاكتشاف إلى إظهار جوهر الشركة فتضع جنباً إلى جنب العناصر التي تم كشفها من مختلف المصادر في الشركة وحولها[69]. يزوّد لبروشورات الشركة الموجودة ومواقعها على شبكة الإنترنت وبياناتها الصحفية واتصالاتها السابقة معلومات حول كيفية اعتبار الشركة وتقديمها نفسها. تعطي التمثيلية للموظفين فكرة عن خصائص الهويّة التي يعتبرها الموظفون نموذجية بالشركة. وأخيراً، يمكن استخدام لفحص درجة موافقة الموظفين على خصائص الشركة الواضحة.

كما يقترح الرسم 8 - 2، تستفيد شركة من بناء هويّة كاملة: فتسهّل هذه الأخيرة

شعور الموظفين بالذاتية مع الشركة وبناء سمعة الشركة مع أصحاب العلاقة المعنيين. يزيد احتمال دعم الموظفين والمستثمرين والمورّدين لشركة يفهمونها ويقدّرونها. حتى الرأي العام الأوسع نطاقاً يقدّر أكثر شركة يفهم هويّتها وينجذب إليها. ومن هنا زيادة أهمية الرسائل التعبيرية التي تبعثها الشركة: داخلياً، تحتاج الشركات إلى توليد . خارجياً، تحتاج الشركات إلى حثّ وإلى تنشيطه.

لنضرب مثل تسلسل الإعلانات الحديثة التي أطلقتها شل تحت اسم "الربحية والمبادئ. أمن خيار؟" وقد ركّز أحد هذه الإعلانات على مسألة الاحترار العالمي (تسخين كوكب الأرض) الاستراتيجية:

( ) .

.

.

.

.

.[70]

هذا الإعلان مدهش. هو حدد شل كشركة تهتم بمسألة عامة وعاطفية للغاية. بالإضافة إلى ذلك، تدعو شل الناس إلى التعليق على إعلانات الشركة عن طريق بعث رسائل إلكترونية والمشاركة في "جدل الربحية والمبادئ". يظهر هذا الإعلان شل كشركة تعالج المسألة بنشاط عن طريق إجراء الأبحاث العلمية المكلفة. ويشكّل خطوة أولى لشِلّ حول مسألة التطوّر المستدام. وأهم من ذلك، يدعو أصحاب العلاقة المعنيين إلى التحاور حوله. تختلف هذه الطريقة جذرياً عن تركيز شل التقليدي على أعمال الطاقة الضيّقة. فتعكس انبعاث شل. لما تقوم شل بهذه الاتصالات؟ وكيف حدثت؟

شِلّ: دراسة حالة حول إنشاء الهويّة والتعبير

في العام 1995، واجهت شركة رويال داتش شل أزمتين رئيسيتين، أولهما كان غرق منصة حفر آبار عتيقة بعيدة عن الشاطئ، برانت سبار. دعمت أبحاث دقيقة أجرتها شل أنّ البديل الأقل ضرراً بالبيئة للتخلّص من معدات الحفر هو إغراقها. لكن أمست شل مستهدفة من غرينبيس التي أظهرتها كشركة جشعة وغير مسؤولة دعمت الغرق لأسباب اقتصادية بحتة. وجذب وجود مناضلو غرينبيس على منصة برانت سبار غير الشغالة تغطية إعلامية عالمية لطّخت صورة شل وأحدثت مقاطعات جمّة لمحطات شل في ألمانيا وأجبرت في نهاية المطاف الشركة المذلولة علناً إلى التراجع عن قرارها في حزيران/يونيو 1995.

أما الأزمة الثانية التي واجهتها شل خلال هذا العام الفظيع، فظهرت في الإعلام

وتعلّقت بعمليات الشركة في نيجيريا. بموجب عقد شركة مشتركة مع الحكومة النيجيرية، استخرجت شل النفط من كميات احتياطية تقع في أوغونيلاندز. طيلة العام 1995، وُجّهت الاتهامات إلى شل بالاستغلالية وبالنفعية السياسية للتعامل مع الميليشيا العسكرية التي سيطرت بالقوة على نيجيريا إثر انقلاب ثوري ولعدم منح شعب أوغونيلاندز حصة عادلة من الأرباح الناتجة من النفط.

تضررت شل بشدّة من الأزمتين. وأدركت إدارتها أنّ أداء الشركة يعتمد كثيراً على سمعتها، ليس في نظر المستثمرين فحسب بل أيضاً في نظر موظّفيها والرأي العام والإعلام وحتى الناشطين. فقررت شل إعادة بناء رأسمال سمعتها نظامياً من خلال عمليات الاكتشاف والتعبير الداخلي والتعبير الخارجي[71].

لطالما اعتبرت شل نفسها كشركة تقنية وعلمية وتحليلية، أي شركة تستطيع القيام بكل شيء. بيد أنّ الإعلام وصفها بانتظام كأريستقراطية وبطيئة التقدّم وسمينة وغنيّة وبيروقراطية ومنغلقة[72]. بالتالي، واجهت الشركة من خلال أزمتي العام 1995 تعارضاً بين مفهومها الذاتي والاعتبارات الخارجية للشركة، شعوراً بأنّها فقدت تواصلها مع روحها، أو ما يسميه البعض قلبها النابض. في غياب قلبها النابض، بدت الشركة غير شفافة وملفقة ومعادية إلى المراقبين. كما عبّر مسؤول لمدة طويلة في شل عن الوضع: "تراكمت كل هذه الأمور وأظهرت شل كنوع من الشبح العملاق في غابة - تصعب رؤيته إذ لا يملك حدوداً واضحة ولكنه ذو أجزاء ضخمة وخارجة عن السيطرة وغير محددة قد تلحق الضرر بنا. بالإضافة إلى ذلك، كانت شبحاً صامتاً. لم تخبر الشركة متعددة الجنسيات أي قصص عنها. فلم يستطع مَن هو خارج الشركة سوى تخمين سبب وجود الشركة ونوع عملها وكيف يختلف العالم لو لم تكن الشركة موجودة على الإطلاق"[73].

كجزء من برنامج تغيير كبير يتضمّن الشركات، ألّفت شل فريقاً من الأخصائيين يترأسه تشارلز فومبرون وكلّفته بتطوير عملية تهدف إلى تغيير سمعة شل لتصبح أكثر شركات العالم تقديراً.

بغية كشف هويّة شل، اعتمد هذا الفريق على مجموعات مدراء من مختلف شركات شل الفرعية في كافة أنحاء العالم لمناقشة هدف الشركة الأساسي بالاستناد إلى دليل مشترك[74]. مثّلت حصيلة كل ورشة عمل وجهة نظر المجموعة حول هدف شل الأساسي. بهدف توجيه إبداع المشتركين، تم عرض إعلانات قصيرة نموذجية عليهم عن الأهداف الأساسية في أهم الشركات مثل هولت باكرد و3 أم وديزني. خلال العامين 1997 و1998، عُقد مجموع 32 ورشة عمل في 24 موقعاً، وتضمّنت 770 مشتركاً من شركة شل من 48 بلداً. من الإعلانات النموذجية التي ابتكرتها المجموعات للإجابة عن السؤال: "ما هو هدف شل الأساسي؟"

- العمل على إحداث فرق في حياة الناس (كندا).
- إبقاء الناس في تقدّم، تحسين العالم (ماليزيا).
- تسهيل حياة الناس اليوم وغداً (الصين).

- إطلاق العنان لموارد الطاقة في العالم بغية تحسين سير العالم (نيجيريا).
- تحسين الشعوب والشركات والحضارات والبلدان (أستراليا).

تم جمع إعلانات الهدف الأساسي وتقديمها خلال اجتماع عقده كبار مدراء شل من كافة أنحاء العالم. بعد تفحُّص هذه الإعلانات والاستبطان وبالاستناد إلى المعتقدات الشخصية، بلور فريق إدارة شل العليا هدف شل الأساسي "كمساعدة الناس على بناء عالم أفضل".

التعبير الداخلي: بغية التعبير عن الموضوع إلى الموظفين حول العالم، عرضت شل فيلماً قصيراً لإحياء الموضوع. ركّز الفيلم القصير، الذي طوّرته شركة موريس ساتشي، على موضوع عجائب التغيير التكنولوجي المتطوّر خلال القرن العشرين. وتم عرض الفيلم خلال أول نشرة على شبكة الشركة الداخلية حديثة العهد - تلفزيون شل - في آذار/مارس 1997. ثم أسست الشركة مركز تدريب في هولندا يقصده المدراء متوسطو المرتبة من كافة أنحاء العالم للتدرّب على القيادة ويتضمّن التعرّض المعمّق إلى حضارة شل عبر تمارين هادفة إلى بناء روح الفريق والغوص في هويّة شل.

التعبير الخارجي: بالإضافة إلى هذه المبادرات الداخلية، أطلقت شل خلال العام 1998 عدّة مبادرات خارجية مصممة لإظهار حسّ محاسبية متزايد إلى أصحاب العلاقة المعنيين غير الماليين. دعماً للأصالة، نشرت شل تقريراً في خريف العام 1998 بعنوان "الربحية والمبادئ: أمن خيار؟" ركّز التقرير على مختلف الخطوات التي اتخذتها شل للردّ على مصادر قلق أصحاب العلاقة المعنيين بشأن التطوّر المستدام وحقوق الإنسان. كما وقدّم خطة طريق لأنظمة الإدارة قيد الإنشاء من أجل تحقيق الشفافية والتجاوب، بما فيها أنظمة المحاسبة ووضع المعايير والتدقيق الخارجي والتحسّن المستمر. يلخّص الرسم 8 - 3 هذه المبادرات.

الإدراك المتزايد، والالتزام، والفهم، واستكشاف مسائل اجتماعية

1996	1997	1998
طاولات نقاش/حوار مفتوح حول توقّعات التغيير لدى الشركة	إعلان المبادئ العامة المحدَثة	أول عرض إلى المحللين الماليين حول الأوجه غير المالية من أداء المجموعة
إعلان عام عن دعم المبدأ الوقائي حول التغيير المناخي	سياسة مجموعة بيئة آمنة صحياً، والتزامها، وإجراءاتها	حوار مع شبكة من الخبراء حول أخلاقيات الشركة ومسؤوليتها الاجتماعية
	استطلاع الآراء العالمية حول شل التي أجرتها الشركة الدولية لدراسة السوق والآراء	ورشات عمل مع موظفي شل حول المسؤولية الاجتماعية ومبادئ الاعمال
	تشكيل لجنة مسؤولية اجتماعية	تحقق متكامل من مجموعة البيئة الآمنة صحياً

الرسم 8 - 3: التعبير عن هويّة شل الجديدة.

تمثّل عملية الاكتشاف التي اتبعتها شل نموذجاً مناسباً عن السلسلة اللازمة لكشف هوية شركة إلى العالم. فتنشئ أصالة يرغب فيها أصحاب العلاقة المعنيون وتساعد الشركة على بناء سمعتها. ولكن، كما تشير إليه قصة شل، يجب إلحاق هذه العملية بعمليات معقولة من التعبير الداخلي والخارجي. سوف نعالج هذه العمليات بدورها.

عملية التعبير الداخلي

متى ما يتم اكتشاف هويّة الشركة الداخلية وبلورتها، تصبح أساساً لتصميم هوية مبنية تتخذ شكلها عبر الاتصالات والمبادرات التي تستهدف الموظفين. إنّ جهود الرسائل هذه مصممة في الدرجة الأولى لتوليد مصادقة جماعية وقبول وشعور بالذاتية مع هوية الشركة المبنية.

تظهر التجربة أنّ الشركة تستطيع تطبيق أربع استراتيجيات بهدف الفوز بالقبول بهويتها المبنية:

الاستراتيجية 1: صياغة رسائل نازلة ومقنعة وعرضها.
الاستراتيجية 2: إنشاء توافق آراء في منتصف الطريق.
الاستراتيجية 3: بناء ائتلاف.
الاستراتيجية 4: السماح بالاختلاط بغية تنشيط الحوار وتوافق الآراء.

تعتبر استراتيجيات التغيير الأربع هذه مناسبة تقريباً ويعتمد اختيار الاستراتيجية بشكل خاص على وضع الشركة الراهن. غالباً ما يتمتع الإقناع التنازلي بفعالية أكبر حين تلزَم تغييرات جذرية في الهوية وتضطر الشركة إلى التحرّك بسرعة بسبب ضغوطات السوق أو المنافسة. تلائم الاستراتيجية الوسطية الهادفة إلى توافق الآراء التغييرات التطورية التي تتطلب روابط أقوى بين الموظفين. أما الاستراتيجية الائتلافية، فتناسب خاصة الشركات المتنوّعة حيث تكون الهويّات المشتركة سبب إشكال وتحتاج الشركة إلى حشد دعم ائتلافي لهويتها المبنية في مختلف مجموعات منتجاتها وأعمالها وأقسامها وبالتالي إلى تنشيط التعاون. وأخيراً، تتطلب الاستراتيجيات الاختلاطية المزيد من الوقت وتُستخدَم في الحالات القصوى حين تواجه الشركة تنوّعاً واسعاً نظراً إلى وجود حضارات فرعية جد متنوّعة، مع عناصر هوية مميّزة والحاجة إلى التكيّف مع الظروف المحلية. غالباً ما تدمج الشركات العالمية والشركات المتنوّعة الاستراتيجيات الأربع لمشاركة هوية الشركة الداخلية مع الموظفين وتعبيرها إليهم[75].

إنّ الفوز بقبول الهوية المبنية أساسي في مساعدة الشركة على بناء الأصالة[76]. يختلف المدراء والموظفون على الأرجح في نظرتهم إلى هويّة الشركة، ممّا يحدث في أغلب الأحوال فجوة بين الهوية المبنية والهوية التي يراها الموظفون - وبالتالي يقلل مستوى شعورهم بالذاتية مع الشركة[77]. في حال كان هذا الشعور ضعيفاً، يقل تحفيز الموظفين على العمل وعلى المشاركة في حياة الشركة ويخف احتمال تصرّفهم كسفراء الشركة لدى الأشخاص خارج الشركة.

خلال التسعينيات، شكّلت ساوثوست إيرلاين ـز، الخطوط الجوية المتخذة قاعدة لها في الولايات المتحدة الأميركية، قدوة على مستوى عملية التعبير الداخلي[78]. بقيادة هيرب كاليهر، أظهرت الخطوط الجوية الأعلى تصنيفاً بانتظام كيف يؤثر التعبير الداخلي في ثلاثة مستويات نتائج تنظيمية مهمة: الموظفين والعملاء والأرباح. استندت تصنيفات نوعية الخدمة العالية التي حازت عليها الخطوط الجوية إلى التزام موظفي الواجهة الذين يتعاملون باستمرار مع العملاء وإلى مهاراتهم. حققت الشركة هذه الإنجازات بفضل معاملة الموظفين كعملاء داخليين بغية

تشجيعهم على تقديم خدمة شبيهة إلى الركّاب. وفق دائرة قيمة السمعة الموصوفة في الفصل 2، "ماذا تساوي السمعة؟"، يحفز التعبير عن الهوية الموظفين ويبني قدراتهم، ممّا يحسّن مستوى خدمة العملاء ورضا العملاء والاستبقاء ويزيد المبيعات والعائدات والأرباح.

يتطلب التعبير الداخلي قيادة وبصيرة قوية على الدوام. يريد الناس أن يعرفوا أين يقع عملهم في سياق الأعمال الأوسع نطاقاً وأن يفهموا الهدف الذي يسعون إلى تحقيقه ويؤمنوا به[79]. كانت ساوثوست إيرلاينـز تملك مهمة وبصيرة قويتين شكلتا حضارة الشركة وحددتا تطبيقها لاستراتيجية أعمالها ومعاملتها لموظفيها. تضع الخطوط الجوية موظفيها أولاً، قبل العملاء. فكانت بصيرة الشركة الأساسية: كلما تلقى الناس معاملة أفضل، تحسّن أداؤهم. مع مرور السنين، شكّل كل من العمل الجماعي وخدمة الغير والمحافظة على مصالح الشركة أوجهاً أساسية في تعبير ساوثوست إيرلاينـز النشيط والجماعي عن هويتها.

من مواضيع ساوثوست إيرلاينـز الثقافية الأخرى تركيزها على روح الفكاهة. فيعلن جزء من مهمة الشركة أن خدمة العملاء "... ستُقدّم بدفء وودية وفخر فردي وروح الشركة". قد يبدو هذا الإعلان بسيطاً، ولكن ساوثوست إيرلاينـز تطبّق هذه الفكرة بنشاط. فغالباً ما تستخدم قصص نجاح العملاء التي تفصّل جهود الشركة لإرضاء عملائها. وفق إحدى القصص، قدّم مرّة رئيس مجلس إدارة الشركة هيرب كالّيهر المشروبات شخصياً إلى العملاء. أما قصة أخرى فتخبر أنّه يقدّم بانتظام مسرحيات هزلية وأغاني الراب في مختلف أحداث الشركة. حتى يومنا الحاضر، لا تزال ساوثوست إيرلاينـز معروفة بروح فكاهة موظّفيها.

من الواضح أنّ كل من تصنيفات حاصل سمعة ساوثوست إيرلاينـز العالية من عملائها، والصحافة الإيجابية حولها، ونجاحها المالي يستند بجزئه الكبير إلى هوية الشركة القوية المجذّرة في مشاركة الموظفين والتزامهم، وفي الشعور بالذاتية الذي يربط الشركة بالموظفين، وفي الاهتمام الملحوظ بالعملاء. إنّ الشركات كساوثوست إيرلاينـز التي تحصل باستمرار على تصنيفات عالية من المستهلكين تعبّر عن هوية لا تحاكي عقول الموظفين فحسب بل أيضاً قلوبهم.

عملية التعبير الخارجي

فيما يتضمّن التعبير الداخلي توليد شعور بالذاتية بين الموظفين والشركة، التعبير الخارجي مصمم لتعزيز شعور أصحاب العلاقة المعنيين بالذاتية مع الشركة وبناء سمعة الشركة. كما أوضح الفصل الثالث، "من يحتل المراتب الأولى - ومن لا يحتلها؟" ينتج شعور أصحاب العلاقة المعنيين بالذاتية مع الشركة من الجاذبية العاطفية - قدرة الشركة على إنشاء شعور بالثقة والإعجاب والاحترام - أي شعور
.

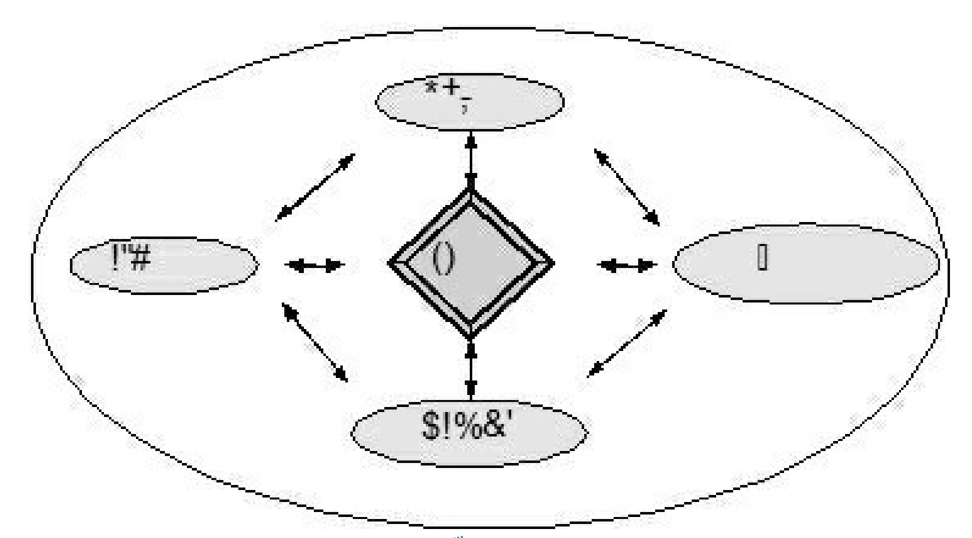
يمكن التعبير عن أصالة الشركة بأسلوب جذّاب عاطفياً إلى أصحاب العلاقة المعنيين عن طريق التشديد على "الأرباح أو الناس أو الكرة الأرضية" - وفق تقرير قدمته شركة شل. يشكّل إمعان النظر محاولة لنقل الأصالة على أساس

الثبات في نتائج الشركة وإنجازاتها. أما التعمّق في فيعني التركيز على مسؤولية الشركة الواسعة في ما يتعلق بخدمة المصالح الإنسانية عن طريق تطبيق ممارسات مسؤولة اجتماعياً ودعمها. وأخيراً، تظهر الشركات أصالتها عن طريق التصرّف والتواصل حول الجهود التي تبذلها بغية المحافظة على العالم الطبيعي - . سوف نسلّط الأضواء على ثلاث شركات من مشروع حاصل السمعة أدناه - كل منها يعبّر عن أصالته على نحو مختلف من خلال هذه المجالات.

أسلوب تعبير شل

ماذا تعلّمت شل من أزمتي العام 1995، ومن خسارة سمعتها وقيمتها السوقية التي تلتها وأدّت إلى فترة من التدقيق؟ أُرغمت على إعادة النظر في نموذج أعمالها وقيمها التاريخية. وفي الوقت عينه أعادت شل تقييم نموذج أعمالها بسبل تتضمّن توقّعات أصحاب العلاقة المعنيين. نتيجة لمراجعة استيعابها لتوقّعات أصحاب العلاقة المعنيين المتغيّرة، طوّرت شل مجموعة مبادئ داخلية حول وجودها وتصرّفها. وأخيراً، أظهرت شل هذه التغييرات إلى أصحاب العلاقة المعنيين مستخدمة وسائل تواصل متنوّعة. يعرض الرسم 8 - 4 نموذج إدارة السمعة الذي نشأ من مختلف مبادرات الفريق الهادف إلى تحويل شل إلى أكثر شركات العالم تقديراً. يقترح النموذج عملية عامة تشكّل قدوة للآخرين.

تظهر تجربة شل أنّ إدارة السمعة ذات الأهداف الواضحة تبدأ بفهم توقّعات أصحاب العلاقة المعنيين - المرشحات التي يعالج أصحاب العلاقة المعنيون خلالها المعلومات حول الشركة. من المهم فهم مرشحات أصحاب العلاقة المعنيين المستخدمة لتقييم الشركات. نسمّي هذه المرحلة . يتضمّن الإصغاء التفاعل اليقظ مع أصحاب العلاقة المعنيين الذي يمكّن الشركة من فهم المعايير التي تُستخدم لتقييم أعمالها. وتستطيع الشركة أيضاً عبر الإصغاء أن تركّب خارطة إدراكية لوجهات النظر العالمية التي يتبناها أصحاب العلاقة المعنيون وأن تستخدمها كدليل في اختيار موقعها الاستراتيجي. بالاعتماد على مجموعات نقاش مركّزة وعمليات مسح في بلدان متعددة شملت مجموعات أصحاب علاقة معنيين مختلفة، بذلت شل مجهوداً صادقاً للإصغاء إلى أصوات متنوّعة ولتركيب خارطة تشمل توقّعات أصحاب العلاقة المعنيين وتتحلى بأكبر قدر من الواقعية.



الرسم 8 - 4: نموذج تعلّم لتوليد الأصالة.

تحاول الشركة الجديّة بشأن بناء سمعة قوية تطبيق حصيلة مرحلة الإصغاء على أعمالها. فأعادت شل النظر بإطار عملها وبهدفها الأساسي. يتضمّن إطار عمل الشركة تقاليدها وهويتها وطموحاتها للمستقبل (كأهداف الأداء الاستراتيجي). نسمّي هذه المرحلة لأنّ الشركة تعتمد خلالها على تاريخها واستراتيجيتها لتحديد أسلوبها المميّز في إجراء أعمالها ولأنّ هذه المرحلة تعكس الجهود المبذولة لإدارة حضارة الشركة وهويتها عن طريق مزج تاريخ الشركة وأهدافها الاستراتيجية وعلاقاتها مع الغير. خير دليل على المشاركة الصادقة في مرحلة الوجود من إدارة السمعة هو مراجعة إعلان مبادئ أعمال المجموعة والجهود المبذولة بهدف تطوير إعلان الهوية على حد سواء.

يوّسع الإصغاء والوجود نحو خطة عمل تتضمّن اختيار توقعات أصحاب العلاقة المعنيين التي تدعو إلى تغيير الممارسات الأساسية. تعالج هذه المرحلة أيضاً التغيير الذي سيحدث في الممارسات لمطابقة أعمال الشركة مع توقّعات أصحاب العلاقة المعنيين. بهذا المعنى، تتضمّن تنشيط أسلوب "تصرّف" جديد. ساعدت مبادئ الوجود مدراء شل على تحديد مجموعة علاقات بين شل ومختلف أصحاب العلاقة المعنيين، بما فيها مجموعة التوقعات التي سوف تسعى الشركة إلى تلبيتها ومعالجتها.

وأخيراً، أنشأت شل عدداً من وسائل التواصل المصممة لنقل مبادئها إلى أصحاب العلاقة المعنيين. نسمّي هذه المرحلة - إذ تتضمّن تفاعلاً تعبيرياً مع أصحاب العلاقة المعنيين تنقل الشركة من خلاله مركزها والمبادئ التي سوف تعتمد عليها. وتتخذ الشركات أيضاً وفق هذه المبادئ إجراءات تصادق على محتوى اتصالاتها. تعكس الاتصالات هويّة الشركة ووجودها فيما تعالج مصادر قلق أصحاب العلاقة المعنيين عن طريق التبليغ عن أعمال الشركة أو شرحها أو تحديدها أو تزيينها أو تمثيلها برموز أخرى. تضمن إدارة التوقّعات والتفسيرات الحذرة عدم تحوّل الأحداث الاعتيادية في حياة الشركات الكبرى إلى إشكاليات وأزمات.

نعتقد أنّ بالمشاركة في هذه العمليات، تحقق الشركة أصالتها - وهي حالة

تعكس فيها هوية الشركة الداخلية توقعات أصحاب العلاقة المعنيين الرئيسيين بإيجابية وتعكس فيها معتقدات أصحاب العلاقة المعنيين الرئيسيين حول الشركة هوية الشركة الداخلية بدقة. إحدى الآليات الأساسية لتحقيق الأصالة هي التواصل التعبيري مع أصحاب العلاقة المعنيين: فتسعى الاتصالات التعبيرية إلى تمثيل هوية المنظمة بدلاً من جذب الانتباه والتلاعب بالانطباعات. حين تستند تفاعلات الشركة مع أصحاب العلاقة المعنيين على مبادئ الأصالة والتعبير، تنتج انطباعات أصحاب العلاقة المعنيين الإيجابية من تلاقي المصالح الصادقة واجتماع القيم. في غياب هذا الأساس، على الأرجح أنّ سمعة الشركة الإيجابية ستبقى وهماً مؤقتاً قد ينهار في وجه أزمات أخف بكثير من الضربة التي تلقتها شل في العام 1995. أما التصرّف على أساس تفاهم مشترك قوامه الشفافية، فيزيد احتمال حصول الشركة على دعم من أصحاب علاقة معنين ملتزمين ومحافظة الشركة على رأسمال سمعتها في خضم إشكاليات لا مفر منها[80].

تظهر تجربة شل إمكانية تمثيل البيئة وفق توقّعات أصحاب العلاقة المعنيين. بالتالي، يجب مراقبة توقعات أصحاب العلاقة المعنيين بانتظام بغية الحرص على عدم تعرّض نتائج الأداء إلى الخطر من جراء تحوّل هذه التوقّعات. وتؤدي هذه الفكرة إلى النتيجة الطبيعية أنّ إدارة السمعة يجب أن تشكّل حجر الأساس للتحليل الاستراتيجي، إذ إنّها تعالج كيف تتخذ الشركات مواقع لها في البيئات المتحوّلة وأنّ التغيّرات في الاستراتيجية يجب أن تُعتبر وتُقيّم بلغة عواقبها المحتملة على السمعة.

يظهر نموذج إدارة السمعة الذي ابتكرته شل بالاستناد إلى تجربتها أنّ إدارة سمعة الشركة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بإدارة هويّة المنظمة. بغية التأثير في الطريقة التي تريد الشركة أن يُنظَر إليها، عليها تغيير الفكرة التي تظنها عن نفسها. بهذه الخطوة، تتحوّل الشركة من إدارة الانطباعات إلى التواصل التعبيري الذي سيكافئه على الأرجح أصحاب العلاقة المعنيون بثقة والتزام أعمق. بالتالي، تضمن أيضاً هذه الخطوة استدامة سمعة الشركة كأصل.

أسلوب تعبير نوفو نورديسك

يُعدّ صانع الأدوية الدانماركي نوفو نورديسك من بين أشهر الشركات وأكثرها احتراماً في الدانمارك، فضلاً عن أنّ هذه الشركة تملك أوسع محفظة منتجات لمكافحة الداء السكري (داء السكر) وأكثر أنظمة تسليم الإنسولين تطوراً في العالم. بالإضافة إلى ذلك، تحتل نوفو نورديسك مرتبة قيادية على مستوى إدارة وقف الدمّ واضطرابات النمو والعلاج البديلي بالهرمونات. تشمل مهمة الشركة المساهمة في التقدّم العلمي والإنساني والاجتماعي. إنّ ادعاء الشركة بالسعي إلى تخليص العالم من الداء السكري لمثير للسخرية. في النهاية، لن ترغب شركة تزدهر بشكل رئيسي من إنتاج الإنسولين وبيعه في تخفيض الطلب على الإنسولين! بيد أنّ ادعاءات الشركة تقترح أنّها أصيلة وأنّها تصف بالتحديد عمل نوفو نورديسك: البحث عن أساليب أفضل لمنع الداء السكري وكشفه وعلاجه. وقد ردّت الشركة

على ارتفاع الداء السكري المخيف بزيادة تمويلها لبرامج الأبحاث حول الداء السكري وتطويره وإدارته الناشئة من مختلف المشاريع التي تموّلها الشركة لاكتشاف الداء السكري وتطويره. تتخطى استثماراتها في هذا المجال استثمارات أي شركة أدوية أخرى.

لنضرب مثلاً آخر حول أصالة الشركة: ساعدت نوفو نورديسك على توعية المستهلكين حول الداء السكري عبر إنشاء خط للاستعلام عن الداء السكري في بانغالور (الهند)، وهو مركز خدمة هاتفية يهدف إلى تزويد المعلومات حول الداء السكري وتقديم النصائح العملية حول إدارته إلى الأشخاص المصابين بالداء السكري وعائلاتهم. فهو يحدث التوعية حول هذا الداء في بلد حيث لم يتم تشخيص أغلبية الناس المصابين به ولا معالجتهم. يتلقى ممرضون وأخصائيو تغذية مدربون اتصالات على مدار الساعة ويجيبون عن الأسئلة الأكثر شيوعاً ويزوّدون معلومات مؤهلة حول النظام الغذائي والتغذية وخيارات العناية بالداء السكري التي تقدمّها بانغالور.

بفضل منصة سمعتها الواعدة ، تلتزم نوفو نورديسك بالمساهمة في تحسين الحصول على علاج الداء السكري في أفقر البلدان. بالتالي، قامت الشركة بتطوير مبادرة

والتي تهدف إلى تحسين الرعاية المقدمة إلى المصابين بالداء السكري في البلدان النامية. تضمّنت هذه المبادرة استراتيجية رباعية الاتجاهات لتحسين الرعاية الصحية العالمية، بما فيها تطوير استراتيجيات وطنية خاصة بالداء السكري، وبناء رعاية صحية وطنية، وضمان أفضل أسعار ممكنة، وتزويد تمويل إضافي.

يشكّل تطوير استراتيجيات وطنية خاصة بالداء السكري أولى المسائل الرئيسية الأربع المضمّنة في نموذج نوفو نورديسك لمعالجة الولوج إلى الصحة، نموذج مستوحى من منظمة الصحة العالمية. تحدد نوفو نورديسك أفضل الممارسات من كافة أنحاء العالم بواسطة مشروع الاستراتيجيات الوطنية الخاصة بالداء السكري الذي أطلقته، وتشجّع الحكومات الوطنية على اعتماد هذه الممارسات في بلدانها بدعم من الشركة.

كما واعترفت الشركة منذ زمن طويل بقيمة الشراكات كوسيلة للتوصّل إلى حلول مستدامة. فالعمل الناشط لتعزيز التعاون بين كافة الأطراف في نظام الرعاية الصحية بغية تحقيق أهداف مشتركة يشكّل جزءاً من بصيرة نورديسك. في العام 2001، نشرت الشركة خلاصة وافية عن مبادراتها في البلدان النامية وصفت فيها ما يفوق 100 مثل عن الشراكات وبناء القدرات والبرامج التعليمية والهبات إلى الأبحاث حول الداء السكري والتبرعات في أوقات المحنة في آسيا وإفريقيا والشرق الأوسط وأميركا اللاتينية.

مهما تميّز التزام المعنيين في تحسين الولوج إلى علاج الداء السكري، سوف تبقى كلفة الإنسولين عاملاً أساسياً، ممّا يشرح لما وضعت نوفو نورديسك سياسة توفّر الإنسولين إلى البلدان الخمسين الأفقر في العالم وفق الأمم المتحدة بأسعار لا تتخطى نسبة 20 بالمئة من الأسعار الإجمالية في أميركا الشمالية وأوروبا

واليابان.

أسلوب تعبير واستباك

واستباك أقدم مصرف في أستراليا تم تأسيسه في العام 1817 تحت اسم بنك أوف نيو ساوث وايلز وإدخاله في النقابة في العام 1850 بقانون من برلمان نيو ساوث وايلز.

بصفته أقدم مصرف في أستراليا، شارك في المجتمعات المحلية منذ تأسيسه. تدرك الشركة مدى أهمية تأدية دعم الشركات المجتمعات التي تعمل فيها والمساهمة فيها. تم تأسيس واستباك كمشروع حاكم ماكاري الاستعماري الكبير ولا يزال يجسّد القيم والتقاليد التي أفادته للغاية طيلة تاريخه: النـزاهة والثقة والإيمان والالتزام تجاه عملائه وموظفيه والمجتمع والقيادة بفضل الابتكار. في حزيران/يونيو 2001، نشر واستباك إعلاناً عن ممارساته المتعلقة بمسؤوليته الاجتماعية. إنّها لخطوة مهمة لضمان حوار بنّاء مع العملاء والحكومات والمجتمعات والموظفين.

يحثّ واستباك موظفيه على المساهمة في المجتمع. برنامج مألوف لدعم المجتمع يشجّع واستباك من خلاله كرم موظفيه عن طريق تقديم مساهمات متطابقة لمساهمات موظفيه في أي مؤسسة خيرية من خيارهم تخضع لاقتطاع الضرائب. بالإضافة إلى ذلك، يتطوّع موظفون عديدون بوقتهم للمشاركة في برامج المجتمعات المحلية. فتدعم الإدارة جهودهم عن طريق إعطائهم فرصاً مدفوعة وترتيبات عمل مرنة لمساعدتهم على المساهمة في المجتمع.

ويحق لكل موظف في واستباك بيوم تطوّع في المجتمع سنوياً، أي يوم فرصة مدفوع يقدمّه المصرف إلى موظفيه لكي يشاركوا بسهولة في أعمال تطوّع.

يقرّ مجلس إدارة واستباك سنوياً بجهود التطوّع التي يبذلها موظفو المصرف ويكافئها بجوائز التطوّع في المجتمع التي تعترف بامتياز الفرد والفريق في تزويد دعم مالي إلى مجموعات المجتمع المحلي.

وتأكيداً لتعبيره عن مسؤوليته الاجتماعية، تم تضمين واستباك في دليل السمعة الجيدة في أستراليا الذي نشرته صحيفة ذا أيج/سيدني مورننغ هيرالد - وهو دليل يُعدّ بالاستناد إلى تصنيفات تقوم بها مجموعات أخصائيين ناشطين يصنفون الشركات على أساس معايير محددة في قطاع نشاطها الخاص. على الرغم من أنّ عملية التصنيفات تشكّل موضوع جدل مطوّلاً بين المراقبين الأستراليين، فهي تقيس الاعتراف بمشاركة واستباك في المجتمع. في مقارنة مستقلة بين الشركات الأسترالية المُصنَّفة في لائحة بـي أر دبليو لأفضل مائة شركة، احتل المصرف المرتبة الإجمالية الثانية والمرتبة الرابعة لتأثيره الاجتماعي.

لكن على الرغم من تركيز واستباك الظاهر على المجتمع، لا يعرف الرأي العام الأوسع المبادرات التي يقوم بها المصرف. في تصنيفات الرأي العام في أستراليا لحاصل السمعة في العام 2001، احتل واستباك المرتبة العشرين، متخلفاً عن كولز - ماير ومصرف بنديغو الأصغر حجماً. ما من شك أنّ منصة سمعة أقوى واتصالات

مستهدفة مصممة لنقل أصالة المصرف ستساعد نقاط قوة المصرف على الفوز بإدراك الرأي العام.

تحدي الأصالة

تبني الأصالة السمعة. في الواقع، تفعل ذلك عن طريق القيام بالعمل الصائب بثبات على امتداد فترة طويلة من الوقت. أشرنا في هذا الفصل إلى أنّ الشركات التي حازت على أعلى تصنيفات حاصل سمعة في مختلف أنحاء العالم تحقق مستوى مرتفعاً من الأصالة عن طريق اعتماد خصائص متعلقة بالسمعة لهويّتها. تستطيع الشركات الأخرى، ويتوجّب عليها، حذو حذوها، ولا سيما في ما يتعلق بأربعة دروس تقدّمها:

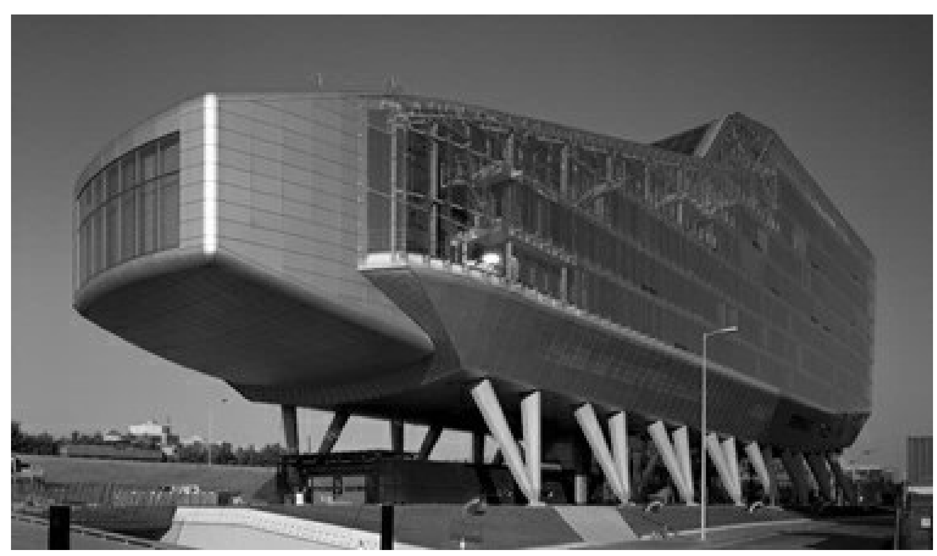
- **الدرس الأول:** عن طريق أخذ الوقت للكشف عن هوية شركتك.
- **الدرس الثاني:** حول هوية شركتك بتطبيق عملية نظامية تغيّر التعبير الداخلي وتشجع الشعور بالذاتية مع الشركة.
- **الدرس الثالث:** عن طريق استراتيجية رسائل واسعة مصممة لتولّد شعور أصحاب العلاقة المعنيين بالذاتية مع الشركة.
- **الدرس الرابع:** *!* لا تعرّض هدفك الأساسي وقيمك الأساسية إلى الخطر للردّ بسرعة أكبر على الضغوطات التي تضعها مجموعات مستثمرين أو ناشطين أو عملاء قليلي التبصّر على الشركة.

ساعدت هذه الدروس الأربعة المشتركة، مع دمجها بالظهور والتميّز، شركات مهمة عديدة على بناء سمعتها وهي تقترح سبلاً تمكّن الشركات الأضعف سمعة على اللحاق بها. في الفصل التالي، سوف نناقش كيف تزيد الشفافية مصداقية الشركة وتعزز أصالة الشركة في نظر أصحاب العلاقة المعنيين.

الفصل – 9: الشفافية

يسمح الغرض الشفاف بعبور الضوء لكي تُرى الأغراض الأخرى خلفه. بالتشابه الجزئي، تسمح الشركة الشفافة لأصحاب العلاقة المعنيين بالنظر عبرها - فهي ظاهرة إلى الجميع وتعمل في وضح النهار. يظهر الرسم 9 - 1 المركز الرئيسي الجديد لمجموعة آي أن جي، عملاق الخدمات المالية الهولندي متزايد الحضور. تقترح هندسته الشفافة في اللاوعي ومجازياً أنّ عملاق الخدمات المالية ينوي أن يتحلى بالشفافية تجاه أصحاب العلاقة المعنيين.

بكلمات أخرى، تسمح الشركة الشفافة لأصحاب العلاقة المعنيين بالولوج إلى كافة المعلومات المتعلقة واللازمة لتقييم عمليات الشركة الحالية وإمكانيات نجاحها تقييماً دقيقاً. أما بصورة أكثر رسمية، فتحدد ستاندرد أند بورز الشفافية "كالكشف في الوقت المناسب عن المعلومات الملائمة حول حالة الشركة التشغيلية والمالية وممارسات إدارتها". في دراسة نشرتها ستاندرد أند بورز مؤخراً، نظرت في ممارسات كشف المعلومات التي تعتمدها أكثر من 1,500 شركة في كل من الولايات المتحدة الأميركية وأوروبا وأميركا اللاتينية وآسيا. فأعدّت لائحة تتضمّن 98 ممارسة خاصة بالشفافية وكشف المعلومات وركّزت أساساً على كيفية تطبيقها في تقارير الشركات السنوية والمستندات الرسمية الأخرى. أظهرت التحاليل فروقات هائلة بين كميات المعلومات التي تكشف عنها الشركات في مختلف المناطق والبلدان. أثبتت الولايات



الرسم 9 - 1: مبنى المركز الرئيسي الجديد لمجموعة آي أن جي: رمز في اللاوعي عن شفافية الشركة بالقرب من أمستردام.

المتحدة الأميركية والمملكة المتحدة أعلى مستويات كشف فيما سُجِّلت أدنى المستويات في أميركا اللاتينية وآسيا. حتى حيث نصّ القانون على كشف المعلومات، لوحظ اختلافٌ شاسعٌ في تطبيقه.

ووجدت أيضاً أنّ كمية المعلومات التي يتم الكشف عنها في التقارير السنوية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمخاطر السوق والتقييمات. وفق القائمين بالدراسة،

الشركات التي حازت على نتائج عالية في تصنيفات الشفافية والكشف عن المعلومات... هي ذات مخاطر سوق متدنية. بالإضافة إلى ذلك، تميل الشركات ذات نتائج عالية في تصنيفات الشفافية والكشف عن المعلومات على أساس تقاريرها السنوية فقط إلى تسجيل أعلى نسب أسعار للقيمة الدفترية. تشير حصيلة دراستنا التجريبية الأولية إلى أنّ الشركات قادرة على تخفيض كلفة أسهم الرأسمال العادية عن طريق توفير مستوى أعلى من الشفافية والكشف عن المعلومات[81].

تقترح النتائج أنّ كلما زادت الشركة شفافية، اعتمد أصحاب العلاقة المعنيون أكثر على المعلومات التي تكشفها وآمنوا بإمكانيات نجاح الشركة. وفق دائرة قيمة السمعة التي ناقشناها في الفصل 2، "ماذا تساوي السمعة؟"، تستفيد الشركات من الشفافية بكل وضوح. بالإضافة إلى ذلك، وجدت الدراسة التي أجرتها ستاندرد أند بورز أنّ الكشف عن المعلومات غير المالية يتم أيضاً على نحو غير منتظم.

تنخفض مستويات الكشف عن المعلومات إلى أدنى حد في مجالات بنية التملّك، وحقوق المستثمرين، وبنى مجلس إدارتها وعملياتها. تقوم الشركات التي تتصدّر التصنيفات في هذه الدراسة بأعلى نسبة كشف عن معلوماتها غير المالية فضلاً عن المالية منها.

من أول نظرة، تبدو معظم الشركات أنّها تنشر كماً هائلاً من المعلومات حول عملياتها. تتواصل الشركات بوفرة من خلال البيانات الصحفية والإعلانات والمقالات والكتب والرسالات الإخبارية الدَّوريّة. وتسمح المواقع على شبكة الإنترنت بالولوج إلى مجموعة واسعة من العروض والتقارير والخطابات والإعلانات التي تظهر أدقّ التفاصيل عن الأعمال الداخلية والعمليات الخاصة بالشركة. وقد سرّعت التكنولوجيات الممكّنة كالإنترنت نمط الكشف عن أنشطة الشركات بفضل غرف الدردشة ومجموعات الأخبار والرسالات الإخبارية على شبكة الإنترنت والمقالات التعليقية.

بيد أنّنا إذا أمعنا النظر في الوضع، قد تثبت الشركات وعملياتها أنّها غير شفافة ومضللة. وقد يثبت التواصل الحسي المباشر مع المدراء (أبعد من الصفوف الأولى) صعوبته ويتطلب طول أناة و"شخص اتصال مناسباً" كفيلاً بفتح الأبواب. يجب ضرب المواعيد مسبقاً، وحتى في هذه الحالة تقيّد إجراءات مرهقة، متطلبة تسجيل وشارات ومرافقة، الولوج إلى مكاتب نخبة الشركة الداخلية. من الواضح أنّه لا يتم الترحيب بالجميع وأنّ الاتصال المباشر بالشركة محدود بأشخاص قليلين يعتبرهم كبار المدراء ذوي صلة. إذاً، قد لا تكون الشفافية الحقيقية والكاملة سوى وهم، ولكنها وهمٌ يصرّ عليه المراقبون الخارجيون أكثر فأكثر وتتعلّم الشركات كيفية معالجته بنشاط. يظهر هذا الواقع في تزايد عدد القرارات التي ضمّنها أصحاب العلاقة المعنيون الناشطون في اجتماعات الشركات السنوية خلال السنوات الأخيرة.

لنضرب مثل شركة غلاكسو سميث كلاين، أول شركة في تاريخ الشركات

البريطانية تخسر صوت صاحب علاقة معني حول موضوع مبلغ تعويضات مسؤوليها في أيار/مايو 2003. أُدخل القرار إثر نـزاع نشب بين أصحاب العلاقة المعنيين المستاءين ومجلس إدارة غلاكسو حول موضوع أجر رئيس المسؤولين التنفيذيين جان - بيار غارنييه المبالغ به. كما عبّر أحد أصحاب العلاقة المعنيين عن الأمر: "سوف تقول غلاكسو من دون أدنى شكّ أنّها بذلت قصارى جهدها قبل الاجتماع السنوي ولكن ما من شيء ملموس. اعتقدنا أنّهم سينتبهون أكثر إلى الموضوع نظراً إلى أنّ المبلغ المدفوع إلى غارنييه تسبب بهذا القدر من الاضطراب"[82].

ينظر هذا الفصل في أسلوب إدارة الشركات المقدَّرة لشفافيتها. تقترح نتائجنا أنّ الشركات الأكثر تقديراً تطبِّق ممارسات أكثر شفافية من نظرائها، ليس فقط في الكشف الأكثر دقّة عن وضعها المالي بل أيضاً في إظهار عملياتها الداخلية وفي السماح بالولوج إليها. كما سنظهر، أن الشفافية ليست هدفاً بحد ذاتها بل وسيلة لغاية - الحاجة إلى زيادة الثقة وتخفيف شك أصحاب العلاقة المعنيين بالشركة. سوف نصف شفافية الشركة بلغة التعبير عنها ضمن خمسة مجالات سمعة أساسية: المنتجات والخدمات، والبصيرة والقيادة، والأداء المالي، والمسؤولية الاجتماعية، وبيئة مكان العمل. كما سنبيّن، تعتمد درجة الكشف إلى حد بعيد على مدى تعرّض الشركات إلى الضغوطات من أصحاب العلاقة المعنيين ذوي النفوذ للكشف عن معلومات حولها.

درجات الشفافية

يذكر مصرف التسوية الدولية أربعة معايير معيّنة للشفافية:[83]

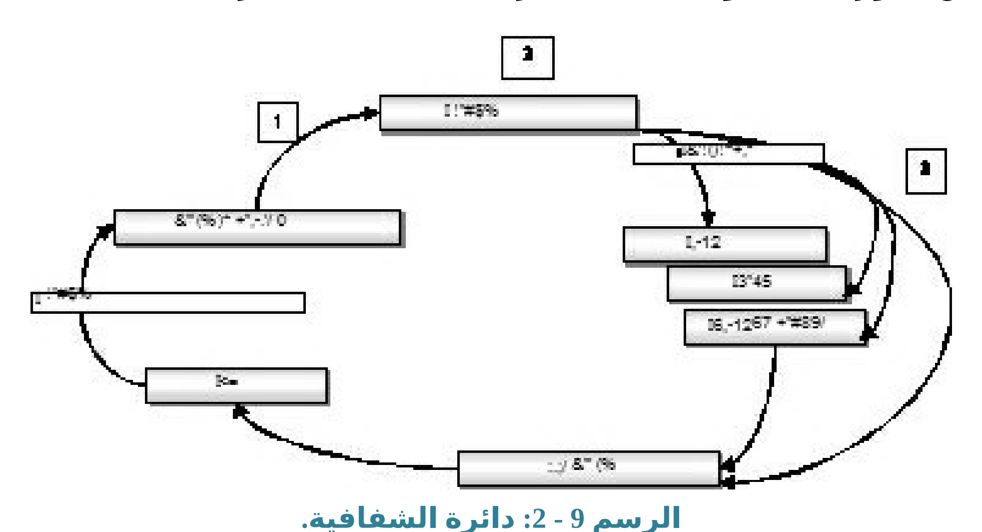
- أي تمكين مستخدمي المعلومات من تقييم المنظمة تقييماً مفيداً، لأن المعلومات مزوّدة بشكل مجمّع ومعزز.
- أي تمكين مستخدمي المعلومات من تقييم المخاطر والعائدات المتوقّعة من استخدام منتجات الشركة وخدماتها في مرحلة مناسبة من عملية صنع القرارات.
- أي التمثيل الأمين لما تريد تمثيله. يجب أن يكون قابلاً للتأكيد وغير منحاز وحذراً وكاملاً من كافة نواحيه.
- أي المعلومات التي تمكّن المستخدم من مقارنة المؤسسات والبلدان (إذا انطبق الأمر) على امتداد فترة معيّنة من الوقت.

الكشف عن المعلومات أساسي في المحافظة على ثقة الرأي العام لأنّه يمكّن الناس من التأكد من صحة ادعاءات الشركة. تعكس المطالبة بالشفافية رغبة إنسانية في تقليل مخاطر عملية صنع القرارات. تماماً كما أدّت رغبة الناس في تقليل مخاطر استهلاك المنتجات إلى سَنّ قوانين تهدف إلى حماية المستهلكين، هكذا يطالب المستثمرون بشفافية المعلومات المالية بغية تقليل مخاطر الاستثمار التي يواجهونها.

كما أشارت دراسة ستاندرد أند بورز الآنف ذكرها، إلى أن الشركات الأكثر تقديراً تتحلى بالمزيد من الشفافية. إنها تزوّد معلومات وافرة عن نفسها أكثر من الشركات الأخرى، وتدعو أصحاب العلاقة المعنيين إلى التحاور معها بشأن مواضيع الخلاف. في عالم يكثر فيه التعامل عبر شبكة الإنترنت، أول مؤشر للشفافية هو

درجة صيانة الشركة موقعها على شبكة الإنترنت الذي يجب أن يكون موسّعاً، وأن يتضمّن معلومات تستهدف مصادر قلق كل من أصحاب العلاقة المعنيين، وأن يظهر بوضوح ملكية الأسهم وبنية مجلس الإدارة، وأن يكشف بالكامل عن المعلومات المالية - بما فيها أسماء الاتصال ونقاط الولوج. المواقع التي لا تتضمّن معلومات اتصال تنمّ عادة عن شركات غير شفافة. تسمح أكثر الشركات شفافية بالولوج المباشر إلى تقاريرها السنوية وبياناتها الصحفية ومسح موظفيها ومراجعات منتجاتها والتقييمات التي يقوم بها المجتمع المالي.

تولّد الشفافية الثقة إذ تمكّن أصحاب العلاقة المعنيين المهتمين من التأكد من صحة ادعاءات الشركة، وتحميهم بالتالي من المديح وتعظيم الذات. تعمل دائرة الشفافية التي تظهر في الرسم 9 - 2 كما يلي: تعرض الشركة منتجاتها وخدماتها على المستهلكين وأصحاب العلاقة المعنيين المهتمين بكافة عمليات إنشاء هذه العروض. تقوم الحكومات والصحافة والمنظمات غير الحكومية بتقييم أعمال الشركة. تزيد التقييمات الإيجابية لأعمال الشركة رضا أصحاب العلاقة المعنيين الذي يحسّن بدوره الثقة ويحافظ على رخصة تشغيل الشركة.



الرسم 9 - 2: دائرة الشفافية.

تدفعنا الفضائح التي حدثت مؤخراً في الولايات المتحدة الأميركية في كل من إنرون وورلدكوم وأدلفيا وفي أوروبا في كل من فيفاندي وأل في أم أيتش وأهولد إلى التفكير: من الواضح أنّه لا يمكن الاستخفاف بالشفافية (أخذها كقضيّة مُسلّمة). كما عبّر الرئيس الأميركي جورج دبليو بوش عن الأمر في خطابه المعروف الذي ألقاه في تموز/يوليو 2002:

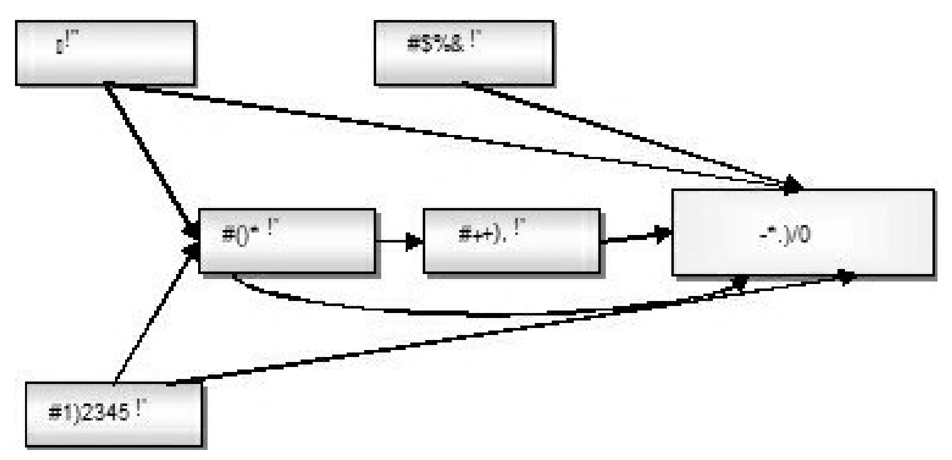
...لقد أثرّت أعمال الخداع الظاهرة على ثقة الناس. فبدت شركات عديدة منفصلة عن قيم وطننا. ألحقت هذه الفضائح الضرر بسمعة عدّة شركات جيدة ونـزيهة. وقد ألحقت الضرر بسوق الأسهم. وأسوأ ما في الأمر أنّها تلحق الضرر بملايين الناس الذين يعتمدون على نـزاهة الأعمال في حياتهم اليومية وتقاعدهم، لراحة بالهم ورفاهيتهم المالية.

أدّى هذا الخطاب إلى تزايد الشفافية والكشف عن المعلومات عن طريق إطلاق

مختلف المبادرات. أولها إنشاء فريق عمل لمكافحة الغش في الشركات مصمم للعمل كفريق محاربة الجرائم المالية، ومراقبة التحقيقات مع الأطراف المستقِّلة في الشركات ومحاسبتها. ثانيها مؤلفة من 10 نقاط ومصممة لتزويد معلومات أفضل إلى أصحاب العلاقة المعنيين ولتعيين مسؤوليات واضحة إلى مسؤولي الشركات ولتطوير نظام تدقيق أقوى وأكثر استقلالاً. تتضمّن عناصر هذه الخطة الأساسية استرداد التعويضات التي تم اكتسابها بالغشّ والحظر من تبوؤ مراكز قيادية مستقبلية في شركات أخرى ومصادقة رئيس المسؤولين التنفيذيين الشخصية على بيانات الشركة المالية السنوية.

العوامل التي تسيِّر الشفافية

بالإجمال، يقود الاعتزاز الناس والشركات إلى كشف معلومات عنهم تحسّن صورتهم. نادراً ما تقوم الشركات بمبادرات لتزويد المعلومات إلى الحضور الخارجي بملء اختيارها. فتزويد معلومات شاملة ومناسبة وموثوقة وقابلة للمقارنة في الوقت المحدد يتطلب الكثير من الوقت والمال بكل بساطة. بالتالي، يتم اعتماد ممارسات الشفافية والكشف نتيجة لمجموعة قوى خارجية تكبّر أهميتها. يلخّص الرسم 9 - 3 العوامل الرئيسية التي تسيِّر الشفافية. سوف نعالج العوامل المسيِّرة الخارجية هذه بدورها.



الرسم 9 - 3: خمسة عوامل تسيِّر الشفافية.

ضغوطات السوق

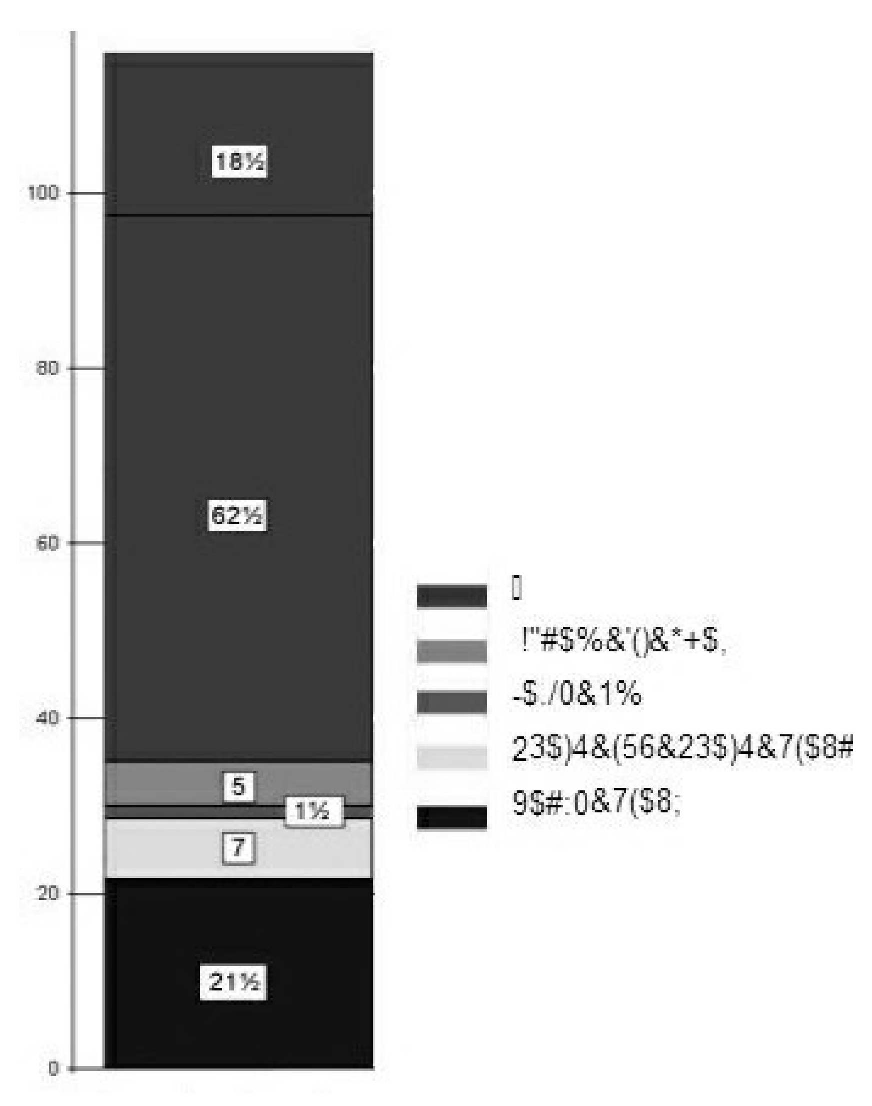
تتصارع الشركات بانتظام حول الملكية الفكرية وغالباً ما تلتمس المحاكم للولوج إلى سجلات الشركة الداخلية. على سبيل المثال، غالباً ما يطلب المراقبون من شركات الأدوية تزويد سجلات مفصلة عن تكاليف استثماراتها في تطوير أدوية جديدة بغية تبرير استراتيجيات التسعير التي تعتمدها. ويستخدم المنافسون وسائل تجسسية لاكتشاف المكوّنات المستخدمة في منتجات منافسيهم أو لمنازعة تقليد منتجاتهم على نحو غير عادل وخرق حقوق الملكية الخاصة بهم. غالباً ما يشتكي المستهلكون من أسعار الأدوية والطاقة الباهظة، ومن أنّ الشركات الجشعة

تبتزهم. تشجع ضغوطات السوق هذه الشركات على وصف هوامش أرباحها بوضوح أكبر - أي تحديد تكاليفها وبالتالي تبرير الأسعار التي تفرضها.

يظهر الرسم 9 - 4 ردّ شل، شركة الطاقة الإنكليزية الهولندية العملاقة، على هذه المطالب عن طريق تبسيط التكاليف والعائدات التي تولّد أرباحها وتفصيلها. وسوف يساعد تفصيل أكثر تعمقاً، ولا سيما إذا عالج مصادر القلق الحالية كحجم خطط تعويضات المسؤولين النسبـي. يُتوقّع من الشركات الردّ على هذا النحو أكثر فأكثر قبل أن يعتبرها الرأي العام شفافة.

الضغوطات الاجتماعية

ما أكثر الشك بقطاع الشركات! من بين مظاهر الشكّ المقاطعات والاحتجاجات، غالباً بقيادة منظمات غير حكومية متخصصة كغرينبيس، والمنظمة العالمية للحفاظ على الحياة البريّة، والمنظمات التي تُعنى بحقوق المستهلكين، وجماعات الضغط الخاصة بالرعاية الصحيّة وغيرها.



الرسم 9 - 4: تفصيل عائدات البنـزين (**www.shell.com**)

يوافق رجال السياسة والصحافيون بالطبع مع الحجج التي تقدّمها مجموعات الضغط هذه. من الصعب تقديم الحجج ضد الدفاع عن المصلحة العامة وحقوق الإنسان والبيئة، فتُصوَّر الشركات التي يهاجمها مؤيدو المستهلكين وتُعتبر عادة "كالأشرار".

لعل الصحافية والمؤلفة ناومي كلاين أشهر ممثلي الحركة الناشطة ضدّ الشركات.

فاز كتابها الأكثر رواجاً بالمديح وبالظهور لحطّه من قدر الشركات الكبرى وأنشطتها. وأوضح التظاهرات الفوضوية التي قام بها الرأي العام المُحَرَّر من الوهم في اجتماعات المنتدى الاقتصادي العالمي السنوي. كما عبّرت عن الأمر في كتابها:

لم تأبه الأزمة بالحدود الوطنية. أثبت الاقتصاد العالمي المزدهر والمركّز على السعي إلى تحقيق أرباح على المدى القصير أنّه عاجز عن الردّ على الأزمات البيئية والإنسانية العاجلة المتزايدة؛ مثلاً عاجز عن التوقف عن استخدام الوقود الأحفوري والتوجّه إلى موارد الطاقة المستدامة؛ وعاجز عن تكريس الموارد اللازمة للحد من انتشار فيروس نقص المناعة البشرية في إفريقيا على الرغم من كافة التعهدات والتعبير عن القلق؛ وغير مستعد لتلبية الالتزامات الدولية بغية التخفيف من وطأة الجوع أو حتى معالجة فشل سلامة الأغذية الأساسية في أوروبا. من الصعب تحديد سبب انفجار حركة المعارضة، بما أنّ معظم هذه المشاكل الاجتماعية والبيئية مزمنة منذ عقود طويلة، ولكن جزءاً من هذا السبب يُعزى من دون أدنى شك إلى العولمة. حين كانت المدارس تفتقر إلى التمويل أو خزّانات المياه تُلَوَّث، كان اللوم يُلقى على الإدارة المالية غير الملائمة أو على الفساد الإجمالي السائد في الحكومات الوطنية الفردية. أما الآن وبفضل تزايد تبادل المعلومات عبر الحدود، أمست هذه المشاكل تعتبر تأثيرات محلية لعقيدة عالمية معيّنة، عقيدة يطبقها رجال السياسة الوطنيون ولكن تشكّلها أساساً مصالح بعض الشركات والمؤسسات الدولية، بما فيها منظمة التجارة العالمية وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي[84].

ونتيجة لمناقشة الرأي العام كمية الدهون المشبّعة في الوجبات السريعة وتأثيراتها السلبية على صحة الإنسان، أصبحت ماكدونالدز في الولايات المتحدة الأميركية تزوّد المستويات الدقيقة لكل نوع من المركبات الدهنية التي يحويها كل من منتجاتها. تظهر الشركة في المطاعم معلومات غذائية مفصّلة عن كل غرض تتضمّنه قائمة الطعام وقررت أيضاً استخدام نوع زيت جديد لقلي البطاطا بغية تقليل مستويات الدهون. وكما يشير الرسم 9 - 5، توفّر الشركة أيضاً على شبكة الإنترنت معلومات غذائية جد مفصلة تحدد محتوى الدهون في كل من منتجاتها. في 16 أيلول/سبتمبر 2002، أعلنت الشركة عن إنتاجها بطاطا مقلية ذات دهون أقل شغلت عناوين الصحف[85]. من الواضح أنّ الشركة تردّ على الضغوطات

الاجتماعية المطالِبة بالشفافية في ما يتعلق بعروض منتجاتها.



الرسم 9 - 5: تقدّم ماكدونالدز اليوم معلومات غذائية مفصّلة على موقعها على شبكة الإنترنت.
المصدر: **http://www.mcdonalds.com/countries/usa/food/index.html**.

الضغوطات السياسية

من الواضح أنّ الضغوطات السياسية تؤثر في كشف الشركة عن معلوماتها. على سبيل المثال، اتهم حزب سياسي في هولندا في العام 1998 إيكيا بالسماح لمصانع بتوظيف الأولاد بغية تخفيض التكاليف. وفق التهم، أجبرت إيكيا مورّديها عن طريق الاحتكار الشديد بتقديم عروض قصوى في إنتاج منتجات إيكيا. من أجل الاستمرار، اضطر هؤلاء المورّدون إلى تخفيف تكاليف العمالة وأخذوا يوظّفون الأولاد. أرغم هذا النوع من الضغوطات السياسية إيكيا على اعتماد قواعد سلوك. بغية إظهار شفافيتها، أصبحت إيكيا تضيف إلى سجاداتها العبارة "خالٍ من عمالة الأولاد".

في العام 2001، أطلقت إيكيا قواعد سلوك تتحكم بظروف العمل والإدراك البيئي بين مورّديها. فعالجت هذه القواعد مسائل كالصحة والسلامة في مكان العمل ومنعت عمالة الأولاد. أما التطبيق العملي لقواعد السلوك، فيقوم به موظفون في العمل في مكاتب إيكيا للخدمات التجارية عالمياً. أصبح مورّدون عديدون اليوم يلبّون الحد الأدنى من متطلبات هذه القواعد، فيما يتعاون مورّدون آخرون مع إيكيا لإجراء التحسينات اللازمة. كما وتتعاون إيكيا مع شركات خارجية لمراقبة النوعية والتدقيق تحرص على أنّ إيكيا ومورّديها يحترمون متطلبات هذه القواعد.

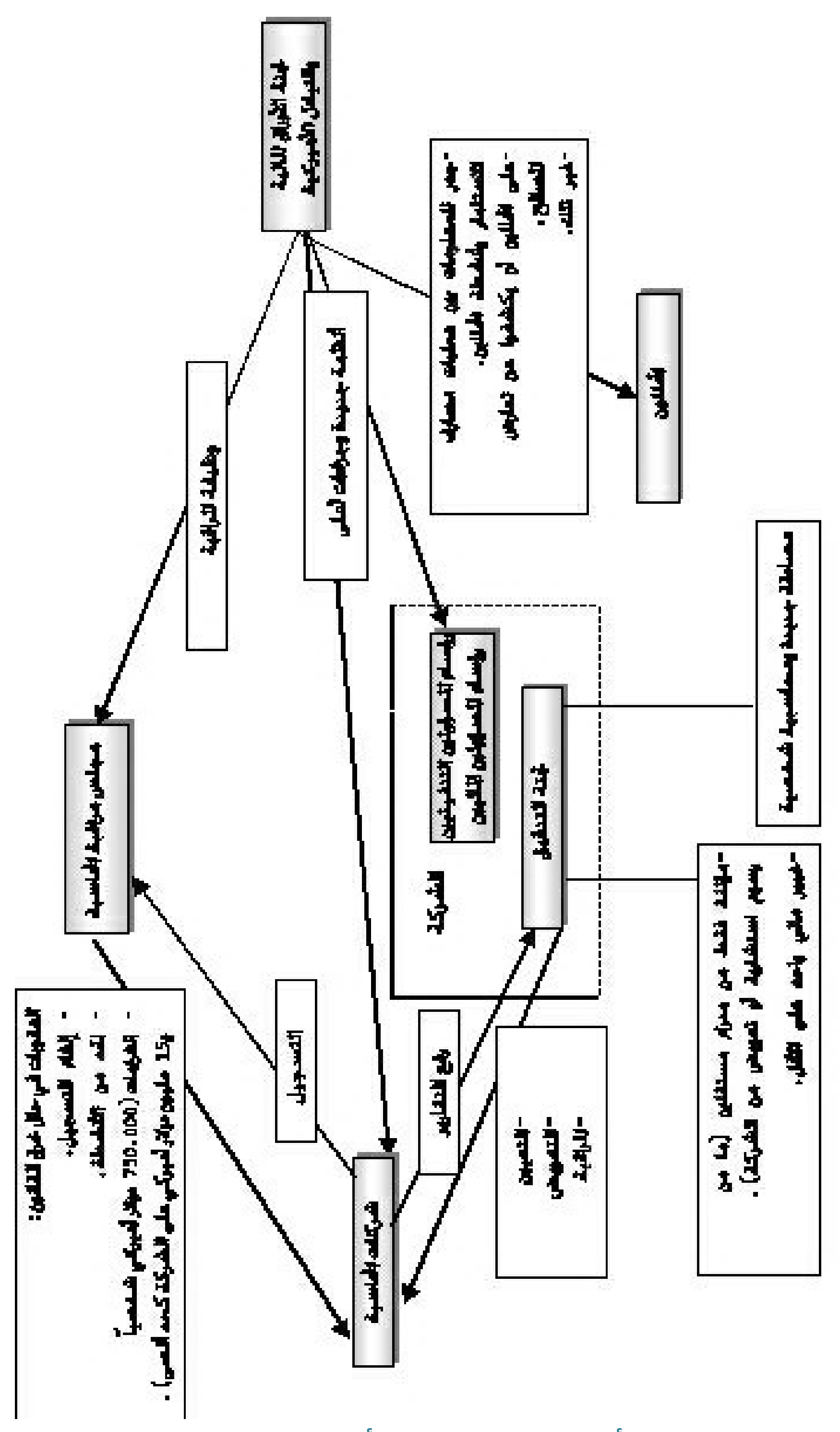
الضغوطات القانونية

تضع الخطابات السياسية كتلك التي ألقاها الرئيس بوش والمبادرات التشريعية التي اقترحها في العام 2002 ضغوطات سياسية على الشركات حرصاً على شفافيتها بغية حماية المستهلكين. من أحدث وأقوى المبادرات التشريعية قانون ساربانيز - أوكسلي الأميركي الذي اقترح، على أثر فضائح الشركات الأميركية في العام 2002، إخضاع كافة قواعد الإدارة والكشف الخاصة بالشركات في أميركا إلى فحص دقيق وشامل. فمنح لجنة الأوراق المالية والتبادل الأميركية صلاحيات واسعة

وأسس مجلس مراقبة المحاسبة وزاد الجزاءات والعقوبات. وشكّلت الشفافية أحد المبادئ الإجمالية التي تمحورت حولها كافة أحكام القانون. بالتالي، هذا القانون خير دليل على النفوذ القانوني للضغوطات السياسية الذي يجعل الشركات أكثر شفافية عن طريق معاقبتها في حال لم تتقيّد بالقانون. يظهر الرسم 9 - 6 أعمال القانون الداخلية. فيقترح أشكال مصادقة جديدة لرؤساء المسؤولين التنفيذيين والماليين في الشركات، وحدوداً على القيادة، وقواعد خاصة برفع التقارير والتأكد من البيانات المالية، وقيوداً صارمة على المحللين والمدققين في شركات المحاسبة والخدمات المالية بغية منع أي تعارض مصالح.

منصات شفافية الشركات

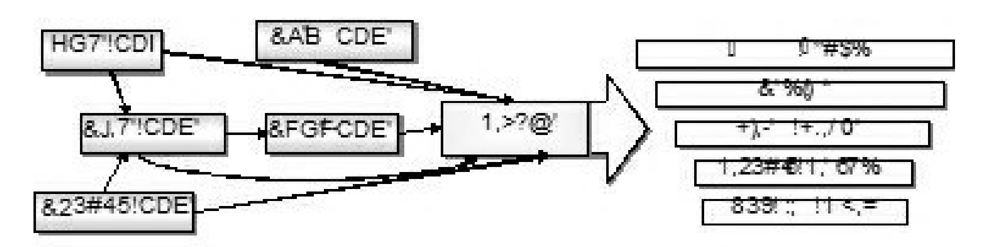
يتم التعبير عن الشفافية في سلوك الشركات ومبادراتها. تاريخياً، بدأت المطالبة بالكشف عن معلومات الشركات على مستوى المنتجات بلصق المعلومات على تغليفها. فيما اتسعت الأسواق الرأسمالية وازدادت تعقيداً، أصبحت المطالبة بتحسين الكشف عن المعلومات المالية أكثر ظهوراً. وقد امتدت مؤخراً المطالبة بالكشف عن المعلومات إلى مكان العمل والبرامج الاقتصادية. فيتزايد اليوم عدد الشركات التي تنشر نتائج عمليات المسح حول رضا موظفيها وتعرض على مواقعها على شبكة الإنترنت الجوائز التي حصلت عليها من منظمات مدنية وأطراف أخرى مستفيدة من مساهمات هذه الشركات الإنسانية. لفترة من الوقت، شكّلت استراتيجيات الردّ هذه مصادر تميّز بالنسبة إلى أول من أطلقها. فاستفادت شركة ذا بادي شوب كثيراً من موقفها البيئي في صناعة مستحضرات العناية الشخصية. وكذلك استفادت بينيتون حين أطلقت إعلانات صدميّة في الثمانينيات على أساس مسائل اجتماعية كمرض الإيدز والفرو وجداول أعمال أخرى تلقى دعماً ناشطاً ملحوظاً. وتبذل بـي بيي قصارى جهدها للفوز بتصنيف بيئي في صناعة الطاقة.



الرسم 9 - 6: قانون ساربانيز - أوكسلي: شكل من أشكال الضغوطات السياسية المؤدية إلى ضغط قانوني.

بعد تحليل الشركات المصنّفة ضمن مشروع حاصل السمعة، وجدنا أنّ أفضلها (بالإضافة إلى شركات عديدة تسعى إلى التقدّم على غيرها) تعتمد أكثر فأكثر على منصة واحدة أو أكثر من المنصات الخمس حيث تثبت شفافيتها. يصف الرسم 9 - 7

هذه المنصات بلغة أبعاد السمعة الخمسة الرئيسية المسيِّرة الجاذبية العاطفية التي تتحلى بها الشركات المصنَّفة.

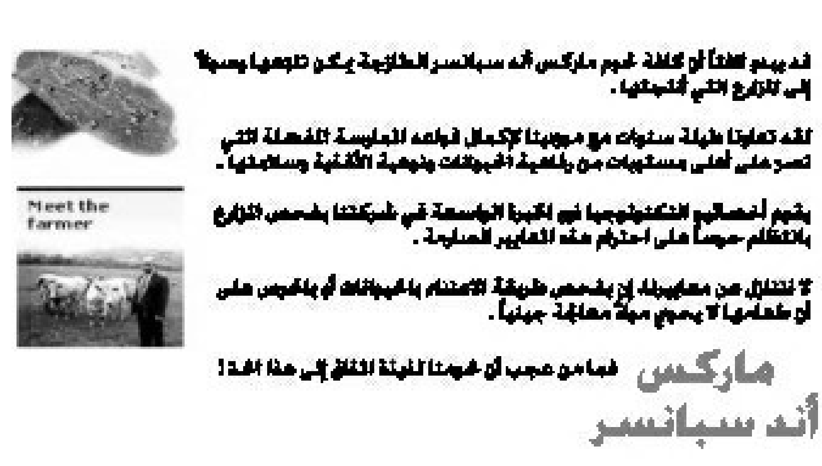


الرسم 9 - 7: خمس منصات شفافية.

الشفافية في المنتجات والخدمات

أقدم منصة للكشف عن المعلومات هي التصنيف - بدأت حين أخذ رعيان البقر يصنفون قطعانهم بغية تمييزها في المروج الواسعة. لاحقاً، بدأ صانعو القهوة بالجملة يوضبون علب فردية أصغر ويدوّنون اسم الشركة عليها. فكان التوضيب والتصنيف أول مجال استفادت فيه الشركات من الشفافية.

أما اليوم، فتحاول شركات عدّة تحسين ثقة المستهلكين بها عن طريق زيادة شفافية منتجاتها. بالفعل، يتخوّف المستهلكون من محتوى المنتجات الغذائية بسبب المسائل الحالية المتعلقة بالأغذية المعالَجة جينياً وبأمراض الماشية. وقد حثّت الدعاوى التي رفعها المستهلكون مؤخراً التشريعات التي أرغمت الشركات على تحديد القيم الغذائية في منتجاتها الغذائية. وحتى إنّ بعض الشركات تتخطى اليوم حدود القوانين. فقد شجع تفشي مرض جنون البقرة في أوروبا في أواخر التسعينيات ماكدونالدز على اعتماد أسلوب تعقّب أكثر تفصيلاً من المطلوب. كما يشير الرسم 9 - 8، تستخدم شركة ماركس أند سبانسر مثلاً مزارع مختارة ومورّدين مختارين حرصاً على نوعية منتجاتها - يمكنها تتبّع قطعة لحم معيّنة وصولاً إلى البقرة التي أنتجتها، فتتخطى بالتالي متطلبات التتبّع التي يفرضها المجتمع الأوروبـي.



الرسم 9 - 8: شفافية المنتجات في ماركس أند سبانسر.

المصدر: ماركس أند سبانسر، 2002.

تتحلى شركة الطاقة الإنكليزية الهولندية شل بمستوى عالٍ من الشفافية حول منتجاتها وخدماتها، ليس من ناحية المعلومات التي تزوّدها فحسب بل أيضاً في طريقة نقلها لهذه المعلومات. على سبيل المثال، تم تصميم الموقع على شبكة الإنترنت الذي يظهر في الرسم 9 - 9 للسماح لكل مجموعة أصحاب علاقة معنيين بالولوج مباشرة إلى المعلومات المتعلقة بتساؤلات معيّنة. كما وتتميّز المعلومات حول المنتجات المحليّة بتفصيلها وبسهولة الولوج إليها. في هولندا مثلاً، تم تصميم موقع خاص لمنتج جديد (شل بورا) يحوي معلومات مفصّلة حول المنتج كعمليات الإنتاج والتأثيرات البيئية.



الرسم 9 - 9: شفافية المنتجات والخدمات في شل.

المصدر: **www.shell.com**.

الشفافية في الأداء المالي

على أثر زوال إنرون وإنهيار أرثر أندرسن، أخذت القوى السياسية تضغط أكثر فأكثر على الأنظمة القانونية والتنظيمية لتفرض توجيهات أصرم حول الكشف عن معلومات الشركات المالية وغير المالية. وتدعمها مطالب شبيهة من المستثمرين في الأسواق المالية ومن وكالات التصنيف المالي.

تصدّر عملاق بيع الأغذية بالتجزئة الهولندي رويال أهولد تصنيفات حاصل السمعة الهولندية في العام 2001. لطالما عُرفت الشركة بفريقها المسؤول عن العلاقات مع المستثمرين الذي يُعتبر من أفضل المجموعات تنظيماً في العالم. في التقييم الذي أجرته ريماتش للتقارير السنوية الهولندية، سجل تقرير أهولد المالي أعلى نتائج من ناحية القيمة المعلوماتية وسهولة القراءة والتنظيم.

قد حصلت الشركة على عدة جوائز لمقاربتها الممتازة في تزويد المجتمع المالي بالإجمال ومساهميها بشكل خاص بمعلومات مالية دقيقة في الوقت المناسب. فيسهل الولوج إلى معلومات الشركة المفصّلة عن طريق المواقع على شبكة الإنترنت والعروض والمناقشات والتقارير والعروض



الرسم 9 - 10: رسم كاريكاتوري على غلاف .
المصدر: ، 2002.

على الطرقات وغير ذلك. لا تكتفي الشركة بتزويد معلومات مالية إجمالية بل تلبـي الحاجة إلى التفاصيل. فتحيي الإحصاءات الخلفية والشروحات التشغيلية علاقة أهولد مع مستثمريها.

ما يثير للسخرية هو أنّ في شباط/فبراير 2003، أشارت الشوائب المالية في عمليات أهولد الأميركية الخاصة بخدمات الأغذية أنّ الشركة كانت قد ضللت المستثمرين إذ بالغت في الإعلان عن أرباحها بحوالى 500 مليون دولار أميركي. استقال كل من رئيس المسؤولين التنفيذيين ورئيس المسؤولين الماليين وهبطت أسهم الشركة بنسبة 61 بالمئة. فيما أنّ التفاصيل لم تُكشف حتى الآن، من الواضح أنّ شفافية الشركة الظاهرة كانت سطحية وافتقرت إلى الأصالة. فخُدع الرأي العام على المدى القصير وصنّف الشركة تصنيفاً جيداً في العام 2001. بيد أنّ غياب الشفافية الصادقة ستثبت أنّها مكلفة على المدى الطويل وسوف تتلقى سمعة الشركة ضربة قاسية في عمليات استطلاع آراء المستهلكين في المستقبل.

لنضرب الآن مثل البنك الأسترالي واستباك. تحتل الشركة مراتب عالية في مؤشر الشفافية المالية الأسترالي الخاص بستاندرد أند بورز. غير أنّ الشركة تتخطى نقل البيانات المالية القياسية فتفصّل مثلاً عدد "العملاء القيمين" الذين تكسبهم مع مرور الوقت وترفع التقارير عنهم وتربط الأمر بنجاح منصة إدارة

العلاقات مع العملاء الجدد. ويظهر المصرف أيضاً في المخططات التغيير الحاصل في نسبة العملاء في مختلف فئات القيم مع مرور الوقت. يصف تقرير واستباك السنوي بوضوح البيئة التنظيمية التي يعمل فيها المصرف والمتطلبات ذات الصلة التي عليه تلبيتها بعد. بالإضافة إلى ذلك، يقدّم معلومات معيّنة حول تأثير التنظيمات على كل من أسواق المصرف الجغرافية الرئيسية، بما فيها الهيئات التنظيمية ذات الصلة وأدوارها في كل مجال. باعتماد الشركة أسلوب رفع التقارير هذا، تزيد بوضوح شفافيتها المالية تجاه أصحاب العلاقة المعنيين، وبالتالي تستفيد من هذا الواقع على مستوى سمعتها.

الشفافية في القيادة والبصيرة

يتم نقل شفافية القيادة في درجة ظهور رئيس المسؤولين التنفيذيين وكبار مسؤولي الشركة الآخرين إلى الموظفين وأصحاب العلاقة المعنيين - أي درجة أدائهم تحت الأضواء ومشاركتهم في مناقشات الرأي العام الأوسع. على سبيل المثال، اقتنعت ليسلي غاينـز - روس، رئيسة قسم المعرفة في بورسن - مارستالرز، بعد سنوات من دراسة سمعة رؤساء المسؤولين التنفيذيين أنّ جزءًا لا يستهان به من إدارة إدراك الشركات يتضمّن زيادة الظهور العلني والتقدير لرؤساء المسؤولين التنفيذيين في الشركة. تشير تحاليلها أنّ رؤساء المسؤولين التنفيذيين النجوم يضفون هالة ملحوظة على الشركات التي يديرونها - تماماً كجاك والش في جنرال إلكتريك وأندي غروف في إنتل وريتشارد برانسون في فيرجن. بالطبع، الخطر الذي يحدق بهذا الوضع هو أنّ انهيار رئيس المسؤولين التنفيذيين قد يعني انهيار الشركة (تذكّر تأثير تهم التداول الموجّهة ضد مارثا ستيوارت في العامين و2003 وأثر الفضيحة على أسهم الشركة التي تحمل اسمها). من ناحية أخرى، غالباً ما يأخذ رؤساء المسؤولين التنفيذيين الفائزون رأسمال سمعتهم معهم حين يرحلون[86].

كما أظهرنا في الفصل 7، "التميّز"، تقوم الشركات بخطوة كبيرة حين تعتمد على منصات سمعة أساسية تمحور حولها مبادراتها واتصالاتها. فتظهر شفافية في بصائرها تجبرها على التقيّد بالقوانين والقواعد. تستثمر الشركات الأعلى تصنيفاً، كنوفو نورديسك و3 أم، استثماراً وافراً في منصات سمعتها المتعلقة برعاية مرضى الداء السكري وبالابتكار على التوالي فتتميّز باتصالات مكثّفة أكثر بكثير من اتصالات نظرائها وتظهر الثبات والعزم في تحقيق بصائرها. فتجد باستمرار وسائل لإعادة إحياء ذاتها وعروضها بغية تلبية الطلب التي لا يعرف المستهلكون المحتملون بعد أنّها تملكه.

حتى الشركات التي لا تتمتع منتجاتها وخدماتها بمستوى ابتكار مرتفع قادرة على التحلي بالشفافية في نقل بصائرها. فالعنصر الأساسي الذي يكافئه الرأي العام هو ما إذا كانت البصيرة بحد ذاتها جذابة وملفتة للنظر. إذا كانت كذلك، فقد تُكافأ الشركة بالشهرة والثروة. تساعد الشفافية في القيادة والبصيرة على المحافظة على دعم أصحاب العلاقة المعنيين وإلا سيشك هؤلاء الأخيرون بإمكانيات نجاح

الشركة. فاز محل الكتب على شبكة الإنترنت أمازون بوفاء مستثمريه وعملائه في التسعينيات - وخلال تبديد فقاعة الإنترنت في العام 2000 - بفضل شفافية بصيرته وقيادته الملحوظة وبفضل ذكاء جاف بيزوس وبصيرته حول تشغيل "أكبر محل كتب عالمياً" على شبكة الإنترنت. أي مستثمر طبيعي سيستمر في الاستثمار في أسهم لم تربح فلساً واحداً منذ تأسيسها؟

ويعزو أيضاً تصدّر أهولد التصنيفات في هولندا في العام 2001 إلى ثبات شفافية بصيرة البائع بالتجزئة الهولندي ومهمته واستراتيجيته وبنية إدارته. لم يظهر كل من الشركة ومسؤوليها في المناقشات العامة والإعلام فحسب بل كانوا محط ثقة - وخصوصاً لأنّهم نقلوا على الدوام ما تمثّله الشركة ومعنى بصيرتها الملموس. على سبيل المثال، أعطت أهولد على موقعها على شبكة الإنترنت أمثلة عن كيف طبّقت بصيرتها على مختلف المواضيع، بما فيها توجّه الشركة المستقبلي. وتوفّرت معلومات على موقع أهولد على شبكة الإنترنت سلّطت الأضواء على رئيس المسؤولين التنفيذيين سيز فان دير هوفن لتفسير بصيرة أهولد الإدارية المستقبلية، واقتبست الصحافة الهولندية باستمرار أقوال السيد فان دير هوفن الذي احتل المرتبة الثالثة وفق مؤشر أقوال الوسطاء في الظهور الصحافي للعام 2002. ساهمت كافة هذه العوامل في إنشاء سمعة قوية لأهولد لدى الرأي العام. إنّ وقوع الشركة في الخطيئة في أوائل العام 2003 لهو مخيب للأمل من دون شك. كانت الأنظمة جيدة، ولكنها جيدة فقط بجودة الأشخاص الذين يطبقونها. ونسي عدد من الأشخاص في أهولد أن يُبقي الهدف نصب عينيه.

خير دليل على شفافية البصيرة والقيادة أسلوب 3 أم في التواصل حول بصيرتها وقادتها. على سبيل المثال، تسمح 3 أم لأصحاب العلاقة المعنيين بالولوج إلى قصص ابتكارية تفصّل تطوير منتجات جديدة. بالإضافة إلى ذلك، تنقل توقّعها المستقبلي الواضح علناً. ليس بصدفة أنّ منظمة غير الحكومية أعلنت منح جائزتها "توقُّع لأميركا" السنوية للعام 2002 إلى 3 أم. فتقدّر تكريس 3 أم الدائم لتحسين منتجاتها وعملياتها التصنيعية فيما تخفف من تأثيرها على البيئة وتبلور استراتيجيات تطوير مستدامة. كما عبّر رئيس جي رايموند إمبسون عن الأمر:

> تشجّع 3 أم فهم التقدّم البيئي وتعززه. عكَس تاريخ الشركة وحَدْسها حول الاستدامة والابتكار حسّ مسؤولية الشركة تجاه البيئة الذي تجهد لفرضه على المواطنين. تستحق إنجازات 3 أم الحكيمة تقدير بكل معنى الكلمة.

في العام 1975، وفيما بزغت الحركة البيئية في أميركا، اعتمدت 3 أم سياسة 3 أم البيئية التي تُعتبر أول سياسة بيئية عالمية ذات نتائج قابلة للقياس من شركة تصنيع رئيسية. في السنة عينها، أطلقت 3 أم برنامج يفيد . بحلول العام 2001، كان هذا البرنامج قد منع إصدار 821,000 طنّ من الملوّثات ووفّر 857 مليون دولار أميركي. وأطلق موظفو 3 أم أكثر من 4,820 مشروعاً لهذا البرنامج عالمياً.

لا يزال التزام الشركة العميق مستمراَ حتى اليوم. تُدعى عملية 3 أم المتجهة نحو التطوّر المستدام على المدى الطويل ، كما حددها مجلس الأعمال العالمي للتطوّر المستدام. وقد تم عرض الاستراتيجية اللازمة لتحقيق هذا الهدف في نظام 3 أم البيئي والصحي والخاص بإدارة السلامة، والذي يتضمّن تحسين أنظمة ضمان التقيّد باستمرار بغية تلبية المقاييس التي وضعتها الحكومة و3 أم وحتى تخطيها. ويركّز نظام 3 أم البيئي والصحي والخاص بإدارة السلامة أيضاً على إدارة دائرة الحياة، عملية نظامية تُطبَّق لضمان الاهتمام المناسب بالمسائل البيئية والصحية والخاصة بالسلامة أثناء تطوير مئات منتجات 3 أم سنوياً.

الشفافية في مواطِنية الشركة

تزداد النظرة الإيجابية إلى الشفافية في المواطنية أكثر فأكثر، إن من الشركات أو من أصحاب العلاقة المعنيين - لعل بسبب ضغط الرأي العام. تشير المواطنية إلى عملية صنع القرارات المتعلقة بالأعمال التي تربط ممارسات الشركة بالقيم الأخلاقية، والتقيّد القانوني، واحترام الناس والمجتمعات ومن ثم البيئة[87]. تقترح دراستنا لأعلى الشركات تصنيفاً أنّها تعتبر المبادرات المواطنية أكثر من مُرقّعة ممارسات متباينة أو أعمال جيدة بين الحين والآخر أو مبادرات تحفزها منافع خاصة بالتسويق أو بالعلاقات العامة أو بالأعمال. بل تعني مواطِنية الشركات مجموعة شاملة من السياسات والممارسات والبرامج المضمّنة في عمليات الشركة والتي تدعمها الإدارة العليا وتكافئها.

يعترف عدد متزايد من الشركات وينقل أيضاً منافع مواطِنية الشركة في الأعمال. وتدعم تجاربها دراسات تجريبية تتوسّع أكثر فأكثر وتثبت أنّ المواطِنية تملك تأثيراً إيجابياً على أداء الأعمال الاقتصادي ولا تضرّ قيمة أصحاب العلاقة المعنيين. ويتم تشجيع الشركات أيضاً على بذل جهود مواطِنية للردّ على الضغوطات التي يفرضها كل من العملاء والمورّدين والموظفين والمجتمعات والمستثمرين والمنظمات الناشطة وأصحاب العلاقة المعنيين. نتيجة لذلك، تميل الشركات من كافة الأحجام والقطاعات إلى البحث عن سبل لإثبات مشاركتها الأصيلة في بنية المجتمعات المحلية وللتكلّم عنها - لإظهارها وجعلها أكثر شفافية إلى العالم.

كما بيّن الفصل 6، "الظهور"، يطالب العملاء والمستثمرون والمراقبون والمجتمعات والناشطون البيئيون والشركاء في التبادل وغيرهم. الشركات أكثر فأكثر بتزويد معلومات مفصلة حول أدائها الاجتماعي. فتردّ الشركات الآن بواسطة التقارير و/أو بعمليات التدقيق الاجتماعية وتكشف عن أدائها الاجتماعي على جبهة واحدة أو أكثر. في توجّه الشركات نحو زيادة الكشف عن معلوماتها، ينشر العديد منها المعلومات المفصّلة حول أدائه الاجتماعي والبيئي - حتى السلبـي منه - مباشرة على مواقعه على شبكة الإنترنت التي يمكن للرأي العام الولوج إليها.

الشفافية في بيئة مكان العمل

كما ويحاول عدد متزايد من الشركات الاستفادة من الشفافية في المسائل المتعلقة بمكان العمل. تزوّد الشركات التي تتصدّر عمليات المسح المتعلقة بأفضل أماكن للعمل، وأفضل أصحاب عمل للأقليات، وغيرها من المسائل معلومات وافرة حول أماكن عملها بهدف جذب الموظفين. بالفعل، تستند بعض عمليات المسح إلى إثبات الشركات أنّها جديرة بتصدّر التصنيفات - ممّا يتطلب منها إعداد وصف مفصّل عن ممارساتها الداخلية وكيف تتحد بوجه المنافسين.

أصبح شائعاً في معظم الشركات الرئيسية تزويد معلومات حول ما تقدّمه الشركة بلغة منافع الموظفين وفرص التوظيف وبرامج التدريب وفرص الحياه المهنية. على سبيل المثال، تخبر ماكدونالدز الموظفين عن الخطوات المعيّنة التي يجب اتباعها ليصبحوا مدراء محلات ماكدونالدز حيث يعملون فضلاً عن المنافع والفرص المُتاحة إليهم. تعلن الشركة بجرأة أنّها تخضع إلى "توقُّع (بصيرة) أشخاص": "لسنا مجرد شركة شطائر لحم تخدم الناس بل شركة ناس تقدّم شطائر لحم". تظهر مبادئ الأشخاص الشفافية في بيئة عمل الشركة. فتصف قيم ماكدونالدز والثقافة التي تعتمدها الشركة. وتسمح الشفافية المتعلقة بثقافة الشركة وبالأجور وبالمنافع وبالتحفيزات للموظفين المحتملين باتخاذ قرار توظّف مُطَّلِع، فضلاً عن مساعدتها الشركة على معالجة تحدي التوظيف العسير.

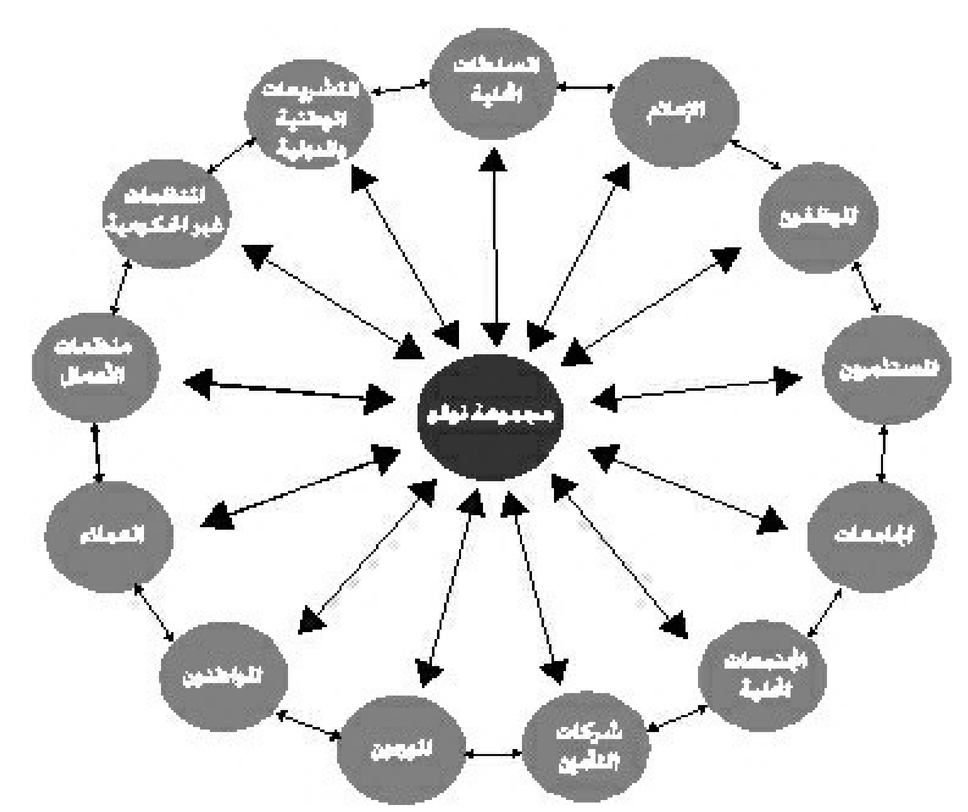
نظراً إلى الشفافية التي تتمتع بها ماكدونالدز في مكان العمل، لا عجب أنّها تحصل بانتظام على جوائز تكافئها على ممارستها في مكان العمل. حازت ماكدونالدز في السويد مؤخراً على لقب من جامعة سويدية رائدة، على أساس تصنيف هيئة محكمين مستقلين لالتزام أكثر من 100 شركة بتدريب الموظفين وتطوير الحياة المهنية. وذكر المحكمون حماس ماكدونالدز والتزامها بتقديم فرص حقيقية إلى جميع موظفيها كعوامل رئيسية في تصويتهم الإجماعي.

وأطلقت مؤسسة التدريب الوطني الأسترالية على ماكدونالدز في أستراليا لقب "أفضل صاحب عمل للعام 1999"، للسنة الثالثة على التوالي. بالإضافة إلى ذلك، حازت ماكدونالدز على مصادقة مؤسسة التدريب الوطني في أستراليا، ممّا يتيح لمدراء ماكدونالدز الحصول على تصديق جامعي في مجال الإدارة.

وللسنة الثالثة على التوالي، أطلقت مجلة أعمال رائدة على ماكدونالدز لقب "أفضل صاحب عمل في البرازيل" في صناعة البيع بالتجزئة. شكّل تركيز ماكدونالدز على التدريب وتطوير الموظفين وفرص التقدّم العوامل الرئيسية في حصول الشركة على هذه الجائزة، ولا سيما أنّ ماكدونالدز هي الوظيفة الأولى لنحو 67 بالمئة من موظفيها في البرازيل. كما وتُعتبر ماكدونالدز أكبر صاحب عمل في صناعة البيع بالتجزئة في البرازيل.

من الواضح أنّ الشركات الأعلى تصنيفاً تتخطى الإجراءات الشائعة في وصف أماكن عملها. على سبيل المثال، نوفو نورديسك شركة تتواصل بصراحة كبيرة حول بيئة عملها وثقافة شركتها ومنافعها. تتمتع الشركة بمستوى شفافية مرتفع تجاه كافة مجموعات أصحاب العلاقة المعنيين (كما يظهر استخدامها لخريطة جليّة عن

أصحاب العلاقة المعنيين؛ النظر إلى الرسم 9 - 11) وتدعوهم باستمرار إلى الحوار. بالفعل، نوفو مقتنعة تمام الاقتناع بأهمية مكان العمل إلى درجة أنّها من الشركات القليلة التي تنشر عمليات مسح منتظمة حول رضا موظفيها - عملية بغاية الشفافية إذ ترغم الشركة على إظهار نفسها في السراء والضراء.



الرسم 9 - 11: خريطة أصحاب العلاقة المعنيين التي ترسمها مجموعة نوفو.

مؤشر الشفافية في المواطِنية

ما يلي 10 معايير نقيس من خلالها شفافية الشركة في مواطِنيتها.

1. تشير مهمة شركة مسؤولة اجتماعياً أو بصيرتها إلى السعي إلى تحقيق هدف يتخطى الربحية أو بلوغ أفضل المراتب وتحدد أنّها ستشارك في ممارسات الأعمال الأخلاقية وأنّها ستسعى إلى إنشاء قيمة لمختلف أصحاب العلاقة المعنيين، بمن فيهم المساهمون/المالكون، والموظفون، والعملاء، والباعة، والمجتمعات، والبيئة الطبيعية.
2. " " لا تقدر المسؤولية الاجتماعية أن تنمو في بيئة لا تُرحّب بالابتكار ولا بالتفكير المستقل. في حال لا تتطابق القيم التي تعلنها الشركة مع قيم المجتمع، سوف يصعب على الشركة التحلي بالشفافية. قد تكون الأهداف والمساعي في هذا المجال طموحة، ولكن على الشركة أن تظهر ما تعنيه وليس فقط أن تقوله.
3. / تؤسس شركات عديدة لجان مسؤولية اجتماعية لمجالس إدارتها بغية مراجعة الخطط الاستراتيجية وتقييم التقدّم وتقديم التوجيهات حول المسائل المهمة الناشئة. أما الشركات التي لا تملك هذه اللجان، فتقوم مجالس إدارتها بأكملها بالنظر في المسائل حول مسؤولية الشركة الاجتماعية. بالإضافة إلى لجانها ومجالس إدارتها، اعتمدت بعض الشركات توجيهات تتحكم بسياساتها وممارساتها الخاصة بمسائل كتنوّع مجلس الإدارة والشروط والتعويض.
4. توّكل بعض الشركات مسؤولاً أولاً بمواطنية الشركة. تضمن مشاركة هؤلاء الأفراد في قرارات الشركة الأساسية الاهتمام باعتبارات المواطنية.

5. بدأ عدد من الشركات يضمّن مسؤوليته المواطنية في عملياته التخطيطية طويلة المدى، محدداً أهداف وقياسات تقدّم معيّنة أو متطلباً بيانات حول تأثير المسؤولية المواطنية لكافة عروض الشركة الرئيسية.

6. بالإضافة إلى الجهود التي تبذلها بعض الشركات لتحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية على مستوى الشركة وأقسامها، تبذل جهوداً شبيهة لمعالجة هذه المسائل في وصف الوظائف وأهداف الأداء الخاصة بأكبر عدد ممكن من المدراء والموظفين؛ مثلاً، عن طريق تضمين أهداف تنوّع في ممارسات التوظيف التي يتبعها المدراء. يساعد ذلك على فهم الطريقة التي يستطيع كل شخص المساهمة بها في جهود الشركة الإجمالية لزيادة مسؤوليتها الاجتماعية.

7. تدرك شركات عديدة اليوم أنّها لا تستطيع محاسبة الموظفين على سلوك مسؤول ما لم يعوا أهميته ولم يُزَوَّدوا بالمعلومات والأدوات اللازمة للتصرّف كما يجب في تنفيذ متطلبات عملهم. تعترف هذه الشركات بأهمية مسؤوليتها الاجتماعية داخلياً، وتضمّنها في برامج التدريب على الإدارة، وتزوّد المدراء والموظفين بعمليات اتخاذ قرارات تساعدهم على تحقيق نتائج مسؤولة. وتستخدم عدّة شركات تقنيات تدريب على أساس شبكة الإنترنت بهدف تعليم موظفيها وموزّديها وتدريبهم.

8. تفهم معظم الشركات أنّ الموظفين يميلون إلى اتباع سلوك مقدّر ومكافأ، وأنّهم يتفادون السلوك المعاقب. يمكن تصميم نظام التوظيف والترقية والتعويض ومكافأة الموظفين علناً على نحو يعزز مسؤولية الشركة الاجتماعية.

9. يزيد اليوم عدد الشركات التي تفهم أهمية تقييم الأداء الاجتماعي والبيئي بانتظام. من السؤال غير الرسمي "هل نبلي بلاء حسناً؟" إلى المسح المجدول وعمليات التدقيق الرسمية التي يجريها خبراء مستقلون، تبحث الشركات عن معلومات تشير إلى وجهات النظر إليها ومدى تقدّمها لتلبية توقّعات المستثمرين والموظفين والعملاء وشركاء الأعمال وأفراد المجتمع حول مسائل متعلقة بمسؤوليتها الاجتماعية.

/

10. بعض الشركات المسؤولة اجتماعياً بأنّها تؤدي دوراً قيادياً في التأثير في سلوك الغير، من شركاء الأعمال إلى النظراء في الصناعة وشركات الأعمال المتاخمة. فتفهم أنّ في نهاية المطاف، من مصلحة الجميع أنّ يتقيّد أكبر عدد ممكن من الشركات بمتطلبات مسؤولية الشركات الاجتماعية وتوقعاتها.

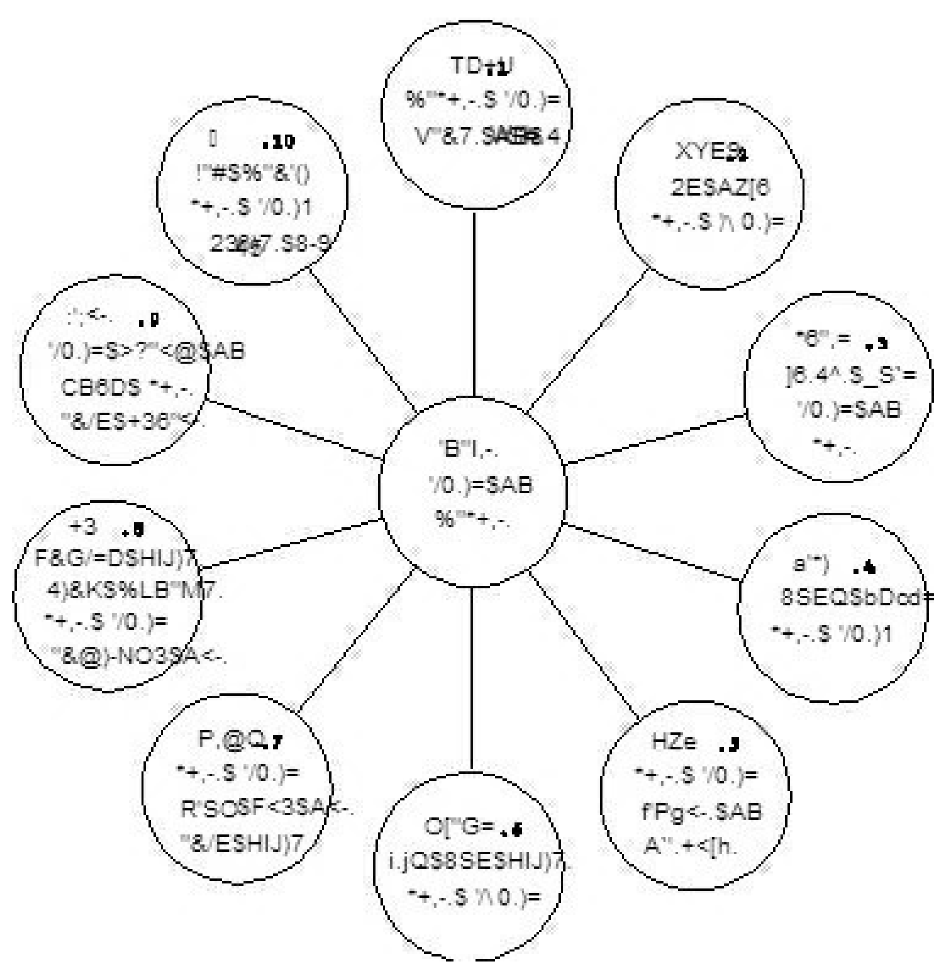
نستند إلى المعايير العشرة أعلاه لإنشاء مؤشر شفافية في المواطنية، وهو أداة لقياس درجة المواطنية التي تظهرها الشركات. يتألف هذا المؤشر من تسجيل إجابات نعم أم لا عن كل من الأسئلة المطروحة أعلاه. يبين الرسم 9 - 12 مؤشر الشفافية في المواطنية.

قمنا بفحص المواقع على شبكة الإنترنت لأعلى خمس شركات تصنيفاً وأقل خمس شركات تصنيفاً في كل من البلدان التي أجري فيها مشروع حاصل السمعة في العام 2001. فتم استنتاج شفافية الشركات بالاستناد إلى مواقعها على شبكة الإنترنت. وأظهر تحليلنا النوعي لشفافية هذه الشركات في مشروع حاصل السمعة تصدّر الشركات الأميركية تصنيفات التواصل حول المواطنية، تليها هولندا وأستراليا والدانمارك وإيطاليا. في كافة البلدان، سجّل كل من مايكروسوفت وأهولد وسوني ونوفو نورديسك وجونسون أند جونسون نسبة 70 بالمئة أقله. وبيّنت كافة هذه الشركات مستوى شفافية مرتفع في مواطنيتها إذ ترفع التقارير وتنقل بانتظام معلومات حول أنشطتها المواطنية إلى جميع أصحاب العلاقة المعنيين.

بالمقابل، تضمّن مؤشر الشفافية في المواطنية لأسوأ سمعة كافة الشركات الإيطالية تقريباً ومعظم الشركات الدانماركية (باستثناء نوفو نورديسك وبانغ أند

أولفسون) ونايكي ونوردستروم وأن أس (الخطوط الحديدية الهولندية) ويو بيي أس وبان وبين (حالياً تي - موبيل).

تثبت هذه النتائج وجود فجوة بين الواقع ووجهات النظر. فتقوم بعض الشركات بأنشطة مواطنية ملحوظة - بيد أنّها تختار ألا تكشف عنها لسبب أو لآخر. على سبيل المثال، تُعتبر جنرال إلكتريك من بين أهم المتبرعين في برامج مواطنية الشركات. لكن كما يظهر مشروع حاصل السمعة، قليلون هم الأشخاص الذين يدركون مبادرات الشركة الاجتماعية، ممّا يدل مرة أخرى أنّ الشركات كجنرال إلكتريك قادرة على تحسين سمعتها لدى الرأي العام عن طريق زيادة اتصالاتها حول المبادرات الاجتماعية التي سبق وأطلقتها.



الرسم 9 - 12: مؤشر الشفافية في المواطنية.

على الرغم من وقوعها في الخطيئة في آذار/مارس 2003، من الواضح أن أهولد كانت تقوم بعدة أمور صائبة. طيلة سنوات، شاركت الشركة بنشاط في المنظمات الدولية المعالِجة مواضيع المسؤولية الاجتماعية. وهي أيضاً عضو في طاولة حوار الشركات الهولندية المستديرة في منظمة العفو الدولية ومسؤولية الشركات الأوروبية الاجتماعية (منذ العام 2002). وتشارك الشركة في المجلس التنفيذي لكل

من معهد تسويق الأغذية ومنظمة الشركات ذات الفروع. فتشكّل منظمة التجارة الأوروبية ومعهد تسويق الأغذية المنظمتين الأكثر تأثيراً في الشركة. كما ويترأس ممثلو أهولد مبادرة سلامة الأغذية العالمية ولجنة قانون الأغذية الخاصة بالتجارة الأوروبية ولجنة الشؤون الحكومية الخاصة بمعهد تسويق الأغذية.

خير دليل على سياسة مسؤولية أهولد الاجتماعية "المحل القليل الطاقة" في سلسلة المحلات ستوب أند شوب في ماساشوستس، الذي كان حصيلة ثلاث سنوات من التعاون والابتكار بين شركات أهولد. ودليل آخر على مواطنية الشركة مساهماتها إثر الهجومات الإرهابية بتاريخ 11 أيلول/سبتمبر 2001 في الولايات المتحدة الأميركية. فعملت شركات أهولد في الولايات المتحدة الأميركية على تحقيق هدف مشترك ألا وهو جمع الأموال لضحايا الكارثة. كما وأدّت أهولد دوراً قيادياً عن طريق عدّة مشاريع كمبادرة سلامة الأغذية العالمية التي تهدف إلى تطوير المعايير العالمية بغية تقديم أغذية أكثر سلامة إلى المستهلكين في النهاية.

يسيِّر شركة مايكروسوفت الأعلى تصنيفاً الاعتقاد أنّ أموراً رائعة تحدث حيث يحصل الناس على الموارد التي يحتاجون إليها. لذلك تستخدم مايكروسوفت منذ 1 التكنولوجيا من أجل "تنشيط قدرات" الأفراد والمجتمعات. ما من شركة تكنولوجيا تساهم في توسيع الولوج إلى التكنولوجيا وتقدم فرصاً رقمية بقدر مايكروسوفت. في العام الماضي وحده، قدّمت مايكروسوفت وموظفوها أكثر من 246.9 مليون دولار أميركي لمساعدة الناس والمجتمعات على تحقيق قدراتهم.

يستند عطاء مايكروسوفت إلى أربعة أسس: توسيع الفرص عبر الولوج إلى التكنولوجيا، وتعزيز المنظمات التي لا تستهدف الربح عبر التكنولوجيا، وتطوير قوة عاملة متنوّعة في مجال التكنولوجيا، وبناء المجتمع.

بالمقابل، لنضرب مثل إحدى الشركات التي سجّلت نتائج متدنية في تصنيفات الشفافية في مواطنية الشركات - شركة نايكي العملاقة للملابس والأحذية. بتاريخ 12 أيار/مايو 1998، وقف رئيس مسؤوليها التنفيذيين فيليب نايت أمام نادي الصحافة الوطنية وأعلن بأنّه سيطّبق خطة بستة اتجاهات لتحسين ظروف العمل في المصانع البالغ عددها 600 المتعاقدة مع شركته. لم يبدُ الخطاب كمسكّن إذ ظهر على نايت القلق الصادق بشأن اكتشاف الناشطين والصحافيين أنّ نايكي تدعم المصانع ذات الأجور المتدنية والأحوال غير الصحية ومعايير السلامة غير الصارمة في الخارج. كان نايت شجاعاً: وصف منتج شركته "كمرادف لأجور العبيد والساعات الإضافية المفروضة والاستغلال التعسفي"، وأعلن اتخاذ الشركة سلسلة إصلاحات تضمّنت سياسات عمل جديدة خاصة بالصحة والسلامة وعمالة الأولاد والمراقبة المستقلة وتعليم العمّال. وسمّى هذه الحركة "بحر تغيير في ثقافة الشركة".

أما بالنسبة إلى التفاصيل، فوعد نايت بتلبية معايير إدارة السلامة والصحة المهنية في ما يتعلق بمستوى الهواء داخل المصانع. وأعلن أنّه سيرفع السنّ الأدنى للعمل في مصانع نايكي إلى 18 عاماً للدوام الكامل و16 عاماً للدوام الجزئي. وأكّد أنّ مراقبة مصانع نايكي ستتضمّن منظمات غير حكومية. ووعد بتوسيع برنامج تعليم عمّال نايكي، عن طريق توفير صفوف مجانية تساوي الصفوف الثانوية، فضلاً

عن توسيع برنامج القروض للمشاريع الصغيرة لكي تنتفع منها 4,000 عائلة في فييتنام وإندونيسيا وباكستان وتايلندا. كما وأعلن نايت أنّ شركة نايكي ستموّل الأبحاث الجامعية والمنتديات المفتوحة حول ممارسات الشركات المسؤولة.

بعد ثلاث سنوات، أصدرت منظمة التبادل العالمي، منظمة دولية لحماية حقوق الإنسان راقبت ممارسات عمل شركة نايكي منذ العام 1998، تقريراً لمتابعة وعود نايكي. هو تحقيق مؤلف من 115 صفحة يعبّر عنوانه على محتواه بوضوح. وفق باحثي منظمة التبادل العالمي، لم تفِ نايكي بأي من وعودها في مجالات الإصلاح الستة.

يدّعي التقرير أنّ نايكي نكثت بوعدها بتطبيق معايير إدارة السلامة والصحة المهنية. فلا تزال مادة التولوين، وهو مذيب كيميائي معروف لتسبيب كآبة في النظام العصبـي المركزي ولإلحاق الضرر بالكبد والكليتين، يُستخدم في تصنيع أحذية نايكي. وعلى الرغم من تقليل قيمة التولوين المستخدمة، يخبر التقرير أنّ نايكي تبلّغ مدراء المصانع مسبقاً عن مواعيد الفحوصات، وتمنحهم الوقت الكافي للتقليل من استخدام المادة بغية تخفيف الإصدارات إلى أدنى حدّ يوم إجراء الفحص.

ويدعي التقرير أيضاً أنّه لم يُسمح إلا لمنظمة واحدة غير مستهدفة للربح بالتدقيق في مصانع نايكي؛ وأنّه تم توسيع برنامج نايكي التعليمي ولكن الأجور التي تقدمّها مصانع نايكي لا تزال متدنية بالنسبة لأغلبية العاملين فلا يستطيعون التخلي عن الساعات الإضافية للالتحاق بالصفوف؛ وأنّ نايكي لم تسمح لجامعيين معروفين بالولوج إلى مصانعها بغية إجراء الأبحاث؛ وأنّ مقاولي نايكي من الباطن لا يزالون يوّظفون عمّالاً ما دون 16 عاماً؛ وأنّ الشركة تستمر في التعامل مع مصانع تفرض 70 ساعة عمل أسبوعياً على موظفيها.

اما الآن، فيمدح الإعلام نايكي. على سبيل المثال، كتبت مجلة الأسبوعية في العام 1999: "إنّ نايكي وضعت معيار صناعة الثياب الخاص بإصلاح الأجور وساعات العمل والحد الأدنى لسنّ العمل في المصانع التي تتعامل معها. ولقبّت مجلة نايكي "بالشركة الأخلاقية عبر الوطنية" ومدحت مجلة نايكي لتعاونها مع مجموعات حماية حقوق الإنسان ولاعتمادها قواعد سلوك في المصانع.

لا عجب من ذلك إذ يُقال إنّ نايكي أنفقت حوالى 3 مليارات دولار أميركي على حملة علاقات عامة تهدف إلى إسكات النقّاد. وقد تضمّنت هذه الحملة رعاية مؤتمرات الشركات المسؤولة اجتماعياً وتمويل المشاريع الإعلامية. في تشرين الأول/أكتوبر 2000 مثلاً، عُرض على المشاركين في أحد هذه الاجتماعات، مؤتمر الخطوة الطبيعية في أطلنطا، جورجيا، فيلمٌ يصف التزام نايكي حديث العهد بالعدالة الاجتماعية. فترفع التقارير غير المتطابقة هذه عن نايكي تساؤلات شرعية حول أصالة الشركة وشفافيتها في مواطنيتها.

الخاتمة

تثبت الشفافية أكثر فأكثر أهميتها في المحافظة على السمعة بوجود أصحاب علاقة معنيين يزدادون تطلباً وبيئة مؤسساتية متطفلة مؤلفة من مراقبين ومشترعين ورجال سياسة وضاغطين وناشطين. أما أكثر مجالين خضعا إلى الضغط تقليدياً، فهما المطالبة بالمزيد من الشفافية على مستوى المنتجات والمعلومات المالية.

ولا يزال هذان المجالان موضوع نـزاع. ولكن كلما تفاقمت الضغوطات المؤسساتية، زاد اعتماد جميع الشركات لمعايير شبيهة حول منتجاتها ومعلوماتها المالية. تبحث الشركات عن فرص نمو لتميّز نفسها عن طريق التشديد على منصات شفافية جديدة - ولا سيما حول القيادة والبصيرة والمواطنية وبيئة مكان العمل.

ويتحوّل رؤساء المسؤولين التنفيذيين إلى حاملي راية شفافية شركاتهم. يعمل أفضلهم كمترجمين أساسيين لاتجاه شركاتهم إلى جميع أصحاب العلاقة المعنيين، ويشاركونهم في المناقشات الاجتماعية واسعة النطاق والظاهرة. وفي الوقت عينه، من الواضح أنّ هذين المجالين حيث تُبنى سمعة الشركات وتُدمّر - واللذين سيبقيان على الأرجح موضوع نـزاع بسبل لا مثيل لها في القرن الواحد والعشرين - يتضمّنان مسائل المواطنية ومكان العمل. تعي الشركات هذه المسائل أكثر فأكثر وتتخذ المزيد من الإجراءات لمعالجتها وتخضع للمزيد من التدقيق في هذين المجالين. لم يعد السؤال على الشركة أن تتحلى بالشفافية في ما يتعلق بأنشطتها المواطنية وبيئة عملها بل . كما سيخبرنا الفصل التالي، الإجابة هي .

الفصل - 10: الثبات

نحن المستهلكين نتعّرض إلى هجوم. فيبث كل من الشركات والإعلام رسائل متعددة إلينا على الدوام، ممّا يؤدي إلى شعارات وأصوات وإشارات متنافرة النغمات. وبما أننا عاجزون عن الانتباه إلى كافة هذه الرسائل، نختار بوعي وبلا وعي من بين هذه المجموعة الواسعة الرسائل المتصلة بنا فقط، ونتجاهل الباقي.

نحكم على صلة الرسائل بنا بموضوعية - بالنظر إلى حملة إعلانية مثلاً، ما قد يكون ذات صلة بك قد لا يكون ذات صلة بـي. ينجذب البعض إلى الإعلانات الفكاهية فيما البعض الآخر تلفته الإعلانات المزاجية، وغيره تمثيلات الجمال وغيره أيضاً عروضات البراعة الفنية فائقة وعالية التقنية. تشير الأبحاث إلى أنّ الرسائل التي يزيد احتمال تأثيرها فينا هي تلك التي تستخرج مشاركة عاطفية وتلك التي تقع بسهولة ضمن فئات عقلية موجودة مسبقاً - "محفظات ملفات" شخصية نشأت من تجاربنا السابقة. بما أنّ العواطف - تجربة المتعة والألم - من أقدم البصمات في عقولنا وأقواها، ليس بصدفة أنَّ أهم عامل على الإطلاق لشرح سبب شعور الناس بإيجابية تجاه الشركة هو جاذبية الشركة العاطفية - بُعد يُقاس في مشروع حاصل السمعة بخصائص تصف درجة وثوق المستهلكين بالشركة وإعجابهم بها وتقديرهم لها.

في الوقت عينه، تثبت الأبحاث زيادة احتمال ملاحظتنا الرسائل التي تؤكد معتقداتنا الموجودة مسبقاً حول شركة. حين يتم بناء سمعة، تصبح جامدة ويصعب تغييرها. فلا يزال يُنسَب حتى يومنا الحاضر سجل مسؤولية اجتماعية ضعيف إلى الشركة المدمجة إكزونموبيل على الرغم من المبالغ الطائلة التي تبرعت فيها الشركة إلى المؤسسات الخيرية ومن مشاركتها في جهود إنسانية متعددة. يُعزى هذا الواقع إلى ذكرى انسكاب فالديز المرسّخة في ذهن الرأي العام. سوف يتطلب تعديل إدراك الرأي العام رسائل ومبادرات مكثفة وثابتة مصممة للتخلي عن هذه الترابطات الجامدة ولإنشاء ترابطات جديدة بالكامل - أمر لا تزال الشركة المتخذة النمر رمزاً لها تتجنّب القيام به.

في الفصول الثلاثة السابقة، أظهرنا أنّ الشركات الأكثر تقديراً تميل إلى اعتماد منصات سمعة مميّزة وأصيلة وشفافة وإلى تطبيقها. في هذا الفصل، سوف نظهر وجوب تمثيل منصة سمعة الشركة إلى جميع مجموعات أصحاب العلاقة المعنيين ومن خلال كافة اتصالات الشركة ومبادراتها. إنّ بناء منصة سمعة قوية أساسية في تنفيذ حملة اتصالات ومبادرات مصممة لفوز الشركة بسمعة إيجابية. كما يبيّن الرسم 10 - 1، تطبّق أكثر الشركات تقديراً هذه الحملات باتباع خمس خطوات:

الخطوة 1: مع أصحاب العلاقة المعنيين.

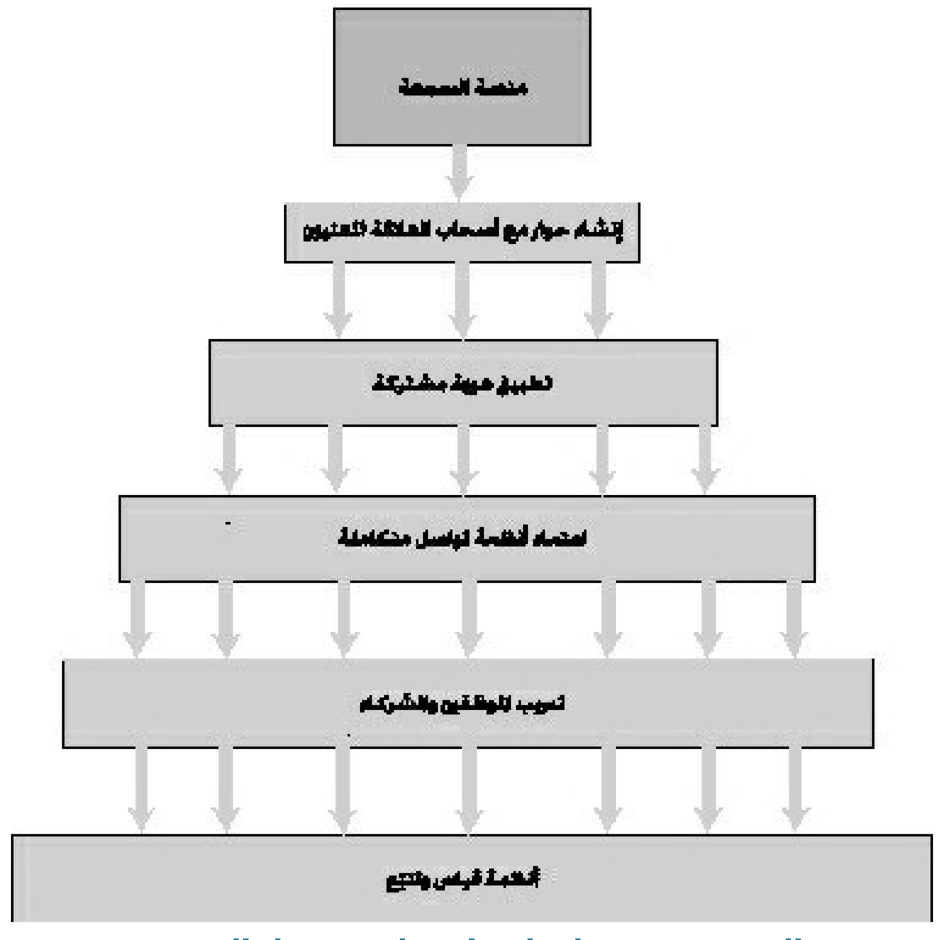
الخطوة 2: تطبّق على كافة مستويات الشركة.

الخطوة 3: تعتمد معايير خدمة تسّهل التماسك.

الخطوة 4: على نقل رسائل متناغمة تتطابق مع منصة السمعة والقصة

الخاصة بالشركة، وتعكس هويّة الشركة المشتركة. غالباً ما يحملون بصمة رئيس مجلس إدارة الشركة الشخصية.

الخطوة 5: في التطبيق نظامياً.



الرسم 10 - 1: عملية لإحداث ثبات في بناء السمعة.

في الواقع، هذه الخطوات عبارة عن وحدات قياس ليست بالضرورة تسلسلية بل تملك درجة من التزامن. لكن لأهداف تحليلية، يمكن التفكير بها كمتقدمة خطياً في الوقت.

الخطوة 1: إنشاء حوار مع أصحاب العلاقة المعنيين

على الشركات معالجة مطالب ثلاث مجموعات أولية من أصحاب علاقة معنيين - الموظفين والعملاء والمستثمرين. بالإضافة إلى ذلك، تضغط على صانعي المنتجات الاستهلاكية بشكل خاص مجموعتان ثانويتان من أصحاب علاقة معنيين - الناشطين والرأي العام. كما أظهر الفصل 1، "لما تهم السمعة؟"، تتأثر كل هذه المجموعات إلى حد ما بمجموعات مرشِّحة كالمحللين الماليين والإعلام.

بغية إنشاء منصة سمعة، تحتاج الشركة إلى معالجة توقّعات كافة مجموعات أصحاب العلاقة المعنيين المذكورة أعلاه. بيد أنّ هذا اقتراح مكلف. فتملك معظم الشركات عدة أصحاب علاقة معنيين، وتستطيع الشركات الكبرى المتنوّعة أن

تصنّف العالم بأكمله ضمن مجموعة أصحاب العلاقة المعنيين بها. بعض هؤلاء الأخيرين معروف ويمكن الولوج إليه بسهولة فيما البعض الآخر يعمل ما دون مستوى الرادار ولا يظهر في أغلب الأحوال. غالباً ما يقترح المستشارون على الشركات بهدف التوفير ترتيب أصحاب العلاقة المعنيين وفق الأولوية وتركيز أنشطة بناء سمعتها على مجموعة محدودة من أصحاب العلاقة المعنيين.

غير أنّ هذا العمل قد يكون مضلِّلاً. ينشئ ترتيب أصحاب العلاقة المعنيين وفق الأولوية أي يشير ضمنياً أنّ بعض مجموعات أصحاب العلاقة المعنيين أهم من غيرها في أنشطة بناء السمعة. على الرغم من أنّ بعض أصحاب العلاقة المعنيين يملكون ظاهرياً نفوذاً أوسع لأنّهم يتحكمون بموارد رئيسية كالرأسمال المالي (المستثمرين) أو العائدات (العملاء)، أصبح الآن جميع أصحاب العلاقة المعنيين متساوين في قدرتهم على التأثير في إدراك الشركة. تعلّمت إنتل هذا الدرس بعد تجربة صعبة: أطلق جدل حول رقاقة بنتيوم التي ابتكرتها في العام 19 من رسالة على شبكة الإنترنت نشرها أحد الأفراد ضمن مجموعة إخبارية لإعلان وجود خطأ صغير في الحسابات التي تقوم بها رقاقة إنتل. سرعان ما انضم آخرون إلى الحديث على شبكة الإنترنت، داعين الشركة إلى الردّ. حين عرضت الشركة عن اهتماماتهم، توسّع الموضوع أكثر فأكثر. وتفاقمت الأمور حين تناول الإعلام الموضوع وأرغم إنتل على التنازل.

الفكرة هي أنّ سمعة الشركات عرضة للهجوم من مجموعات أصحاب العلاقة المعنيين - إن الأفراد أو الشركات، وإن المجموعات البعيدة أو المؤسسات واسعة النفوذ. لا تهدف إدارة السمعة إلى اختيار أصحاب علاقة معنيين ذوي نفوذ بل إلى التعامل مع أوسع نطاق أصحاب علاقة معنيين في مختلف المجالات، ولا سيما أولئك الذين يبدون ضعفاء أو "ما دون مستوى الرادار"، وإلى إنشاء حوار جماعي معهم، ومن ثم اختيار منصة سمعة وقصة شركة ومبادرات واستراتيجيات ورسائل تساعد على معالجة بثبات.

ليست بمسألة سهلة. لنضرب المثل التالي عن اتصال قامت به شركة لوفتهانـزا:

تبذل شركة لوفتهانـزا، تماماً كأي شركة طيران أخرى، قصارى جهدها لتقليص النفقات. في أميركا الشمالية، قررت الشركة إجراء تغيير جذري في عمليات المبيعات، مزيلة عشرة مناصب مبيعات نقل لصالح وكالة مبيعات عامة حديثة العهد.

وقد أثبتت استراتيجية شركة لوفتهانـزا بأنّها صحيحة. فعزز كل من النوعية والمرونة والاهتمام بالتكاليف ربحيتنا تعزيزاً مستداماً، أشار يورغن وابر. بالتالي، تمكّنت الشركة من زيادة نتائجها التشغيلية من 227 مليون يورو إلى 332 مليون يورو.

من الواضح أنّ الاتصالات هدفت إلى إرضاء جمهور واحد رئيسي: المستثمرون. في النهاية، يفوز تقليص النفقات على الدوام برضا المستثمرين. بيد أنّ الرسالة لم تعر الكثير من الاهتمام إلى مصالح الموظفين. إذا افترضنا أنّ السيد وابر اتبع

النصيحة الموجّهة إلى معظم رؤساء مجالس الإدارة التنفيذيين، على الأرجح أنّه بعث رسالة إلى الموظفين لتحذيرهم من تقليل المناصب كإجراء ضروري في تقليص النفقات - أي رسالة: "أنا آسف"؛ فيما حصل المستثمرون والمحللون على رسالة: "الفعالية والأرباح"، والإعلام على البيان الصحفي الجذاب ظاهرياً والذي يصف المبادرة كعمل تنافسي ضروري.

للأسف، في عالم شفاف ومتصل كهذا، يقرأ كافة هذه الاتصالات. من المستحيل ألا تبدو الشركة جشعة حين تزيد الربحية على حساب فصل بعض الأشخاص من العمل. فنموذج الاتصالات المكيّف والموجّه فقط إلى أكثر أصحاب العلاقة المعنيين ظهوراً ونفوذاً، مع رسائل ملوّنة وفق مصالحهم المحدودة يؤدي إلى ردة فعل ارتجاعية في نهاية المطاف إذ غالباً ما يتسبب بنفور جمهور أساسي كالموظفين ويخفّض المعنويات. كما ويقرأها الصحافيون والناشطون الذين يشعرون مع الموظفين المطرودين والذين يدعون إلى المسيرات والمظاهرات والمقاطعات.

لا سمح الله أن يحصل رئيس مجلس الإدارة التنفيذي على علاوة هذا العام؛ فعلى الأرجح أنّ الموظفين المتشائمين سيتظاهرون والإعلام سيكتب عن الموضوع قصة مشينة تُلحق الضرر بمصداقية الشركة.

إدارة السمعة الجيدة عبارة عن الشعور مع مصادر القلق والتوقّعات التي يعبّر عنها جميع أصحاب العلاقة المعنيين، وإنشاء حوار ناضج معهم لكي تعترف الأعمال التي يتم تنفيذها والتي تؤثر أساساً في مجموعة من أصحاب العلاقة المعنيين بمصادر قلق الآخرين وتوقّعاتهم. حين تضع شركة إنتل شعارها ® على أجهزة الكمبيوتر، فإنّها تتواصل مع عملائها ولكنها أيضاً تتواصل مع المستثمرين حول القيمة التي تحدثها لاسمها وتتواصل مع الموظفين الحاليين والمحتملين حول الفخر الذي عليهم الشعور به في رؤية شعار الشركة على أجهزة كمبيوتر أصدقائهم. حين تنشر نوفو نورديسك نتائج مسح رضا الموظفين على موقعها على شبكة الإنترنت، لا تتوجّه إلى الموظفين فحسب بل إلى جميع أصحاب العلاقة المعنيين الذين يريدون معرفة ما إذا الشركة التي يستثمرون فيها تملك موظفين محفزين أو ما إذا الشركة التي يشترون منها حقن الإنسولين لأطفالهم المصابين بالداء السكري .

بالتالي عند التكّلم مع مجموعة أصحاب علاقة معنيين معيّنة، على الشركة الانتباه كثيراً إلى تأثيرات مبادرات أو اتصالات متخصصة على كافة المجموعات الأخرى. يجب أن تكون منصة السمعة التي تعتمدها الشركة مميّزة وأصيلة وشفافة إلى صاحب علاقة معني تعتمد عليه الشركة. وتعني إدارة السمعة بكل معنى الكلمة: فتشمل استباق خطر انخفاض الأسعار وصولاً إلى منع سمعة الشركة من خسارة دعم أي من أصحاب العلاقة المعنيين الذين قد تختلف مصالحهم الشخصية عن مصالح الشركة ككل.

تتطلب إدارة مخاطر السمعة بناء خرائط لأصحاب العلاقة المعنيين تتضمّن مصادر قلق بيئة أصحاب العلاقة المعنيين وتوقّعاتهم. وتضع على الشركة عبء

إنشاء منصة سمعة وقصة شركة مستدامة بين كافة مجموعات أصحاب العلاقة المعنيين: يجب أن تفلح الشركة في إيجاد توازن مناسب بين المطالب المتنافسة التي يعبّر عنها جميع أصحاب العلاقة المعنيين ورغبات المنظمة بحد ذاتها، وفي الحفاظ على هذا التوازن.

تشكّل شل خير دليل على ذلك. في العام 1995، بعد أن أعلنت الشركة نيتها في إغراق منصة برانت سبار القديمة في بحر الشمال، لم تكن مستعدة لمعالجة ردّة الفعل التي أثارتها. من بين الأسباب المهمة لعدم استعدادها النموذج العقلي المركّز نحو الداخل الذي لطالما اعتمدته شل لاتخاذ قراراتها. غالباً ما يُسمّى هذا النموذج وقد ساد في عملية اتخاذ قرارات شل. تميّز
هذا النموذج بتركيزه على داخل الشركة فعكس طابع المرجعية الذاتية الذي يتميّز به مسؤولو شل[88]: (أ) ادّعت شل فهماً داخلياً فريداً من نوعه لمنطق قرارها حول برانت سبار؛ و(ب) نكرت إمكانية تقييم هذه المعرفة وهذه المساهمات تقييماً دقيقاً بلغة معايير الفعالية والعدالة العالمية. كما واعتمدت الشركة على تقييمات خبراء حول المخاطر البيئية فيما رفضت التحدّث إلى ناشطين قلقين بشأن هذه المسائل كغرينبيس.

من الواضح أنّ استياء الإعلام وعملية اكتشاف الذات التي قامت بها الشركة منذ العام 1995 أعطيا نتيجة. فكّر في حملة الشركة الابتكارية على أساس شبكة الإنترنت - وهي مجهود متماسك لبناء حوار ثنائي الاتجاهات وتبادل المعلومات مع أصحاب العلاقة المعنيين. تستند حملة أيضاً على نموذج ولكنها تعكس ترتيبه: فيبدأ النموذج بالحوار،
تليه عملية اتخاذ القرار ومن ثم التنفيذ. إنه لتباين استثنائي مع أسلوب النموذج السابق.

يسهّل تطوّر التكنولوجيا على شبكة الإنترنت الدعوة إلى حوار ناشط ومستمر مع مختلف أصحاب العلاقة المعنيين والمحافظة عليه. يكمن التحدي في الاستعداد للتغيير على أساس هذا الحوار. ويتطلب نموذجاً عقلياً مختلفاً لعملية اتخاذ القرارات، نموذجاً لا يسهل تطويره في الشركات ذات البنى والخلفية والممارسات المؤسساتية. ولكن حذار: إنّ الدعوة إلى الحوار ولكن عدم الاستعداد للإصغاء وللتصرّف بناء على الرسائل المستلمة قد يلحقان الضرر بأصالة الشركة.

الخطوة 2: تطبيق هويّة مشتركة

كما أشار الفصل 7، "التميّز"، قد يؤدي تطوير منصة سمعة وترسيخ كافة اتصالات الشركة حول قصة مشتركة إلى تسهيل عملية بناء السمعة. فيزيد احتمال تقبّل أصحاب العلاقة المعنيين رسائل الشركة حين يعتبرون محتواها متماسكاً أي أنّ الشركة تتكّلم بتناغم حول جهودها - وبالتالي لا بد من أن تكون أكثر أصالة بشأن ما تقوله. أما تناقض اتصالات الشركة ومبادراتها فيقترح العكس - أي أنّ الشركة قد تكون ماكرة وأقل أصالة بشأن أنشطتها.

تساعد قصة شركة جيدة مختلف أصحاب العلاقة المعنيين على التماس ثبات

في رسائل الشركة. ولتتحلى قصة الشركة بالمصداقية، يجب إنشاؤها ضمن حوار مفتوح مع عيّنة تمثيلية لمختلف أصحاب العلاقة المعنيين الرئيسيين ويجب أن تلبـي أربعة معايير: أولاً، فيشعر جميع أصحاب العلاقة المعنيين أنّ محتوى القصة يصف الشركة بدقة. ثانياً، فيشعر أصحاب العلاقة المعنيين أنّ الرسالة الرئيسية من القصة تعالج اهتماماتهم ومصادر قلقهم. ثالثاً، . رابعاً، إذ يجب أن تحدث توازناً بين المطالب المتنافسة التي يقوم بها جميع أصحاب العلاقة المعنيين والخيارات التي تقوم بها الشركة بنفسها وأن تحافظ على هذا التوازن.

تضمن منصة السمعة - وقصة الشركة التي تنشأ منها - مستوى أدنى من التعبير المشترك عبر الشركة. ولكنها تسمح أيضاً بتنوّع واسع. أما أداة أخرى رئيسية تستخدمها الشركات لترسيخ ثباتها فهي الهوية البصرية. تماماً كما يستخدم الجنود الرايات واللباس الموّحد، والمجموعات الدينية الطقوس والموسيقى واللباس الموّحد والعطور، تنُصح الشركات بتطوير سياسات مقيّدة لاستخدام أسمائها وألوانها وأشكال الأحرف التي تستخدمها لكي يتعرّض أصحاب العلاقة المعنيون إلى مجموعة متساوقة من التلميحات البصرية التي تصف الشركة. هذه الأدوات مفيدة من دون أدنى شك، فضلاً عن أنّ التقنيات على أساس شبكة الإنترنت تسهّل أكثر فأكثر إنشاء مكتبات من الصور والأساليب والنماذج وأشكال الأحرف الموافق عليها لمستندات الشركة. لا تسمح هذه المكتبات بالولوج المباشر إلى الإرشادات التي تحكم استخدامها فحسب، بل غالباً ما تمكّن تنـزيل الأشكال الموافق عليها مباشرة وبالتالي التقيّد الفوري بها من قبل أقسام الشركة البعيدة.

تستخدم عدّة شركات عالية التصنيف في دراسة حاصل السمعة العالمية الاسم عينه على مستوى المنتج والشركة على حد سواء. هكذا يستفيد كل من مايكروسوفت وكوكا كولا وسوني وليغو وبانغ أند أولفسون وفيراري من تحويل قيمة الاسم من استثمارات إعلان المنتج إلى مستوى الشركة.

غير أنّ عدّة شركات ذات نتائج حاصل سمعة مرتفعة تفصل بين اسم الشركة وأسماء المنتجات. لعل أبرز هذه الشركات عملاقا السلع الاستهلاكية بروكتر أند غامبل ويونيلافر المعروفان لامتلاكهما مجموعة واسعة من أسماء المنتجات القوية والمتحفظان بشأن ترويج الشركتين العالميتين ورائها. يميّز المنطق عينه العملاق أهولد، صاحب فروع كسوبرماركت كبرى في العالم. يستخدم أهولد اسم الشركة فقط في الاتصالات التي تستهدف الحضور المالي والموظفين المحتملين. غير أنّ الرأي العام الهولندي رشّح أهولد وصنّفها كالشركة الأفضل سمعة في هولندا في العام 2001. من الواضح أنّ المستهلكين الهولنديين قادرون على الربط بين أهولد، الشركة التي أسسها ألبرت هاين، وأسماء محلات البيع بالتجزئة حيث يتبضعون.

قرار الإعلان عن اسم الشركة لهو صعب. تواجهه الشركات بانتظام حين تشارك في عمليات دمج وحيازة، وحين عليها اتخاذ قرارات بشأن تغيير اسم الشركة حصيلة الدمج. في محاولة باسلة للحفاظ على هويات الشركات التاريخية في الدمج، تستخدم عدّة شركات أسماءها السابقة في تركيبات طويلة وغالباً صعبة

اللفظ. خير دليل على ذلك شركة التدقيق برايس واترهاوس كوبرز: دمج للشركتين المتنافستين سابقاً برايس واترهاوس وكوبرز وليبراند. وأعطى دمج صانعي السيارات دايملر - بنـز وكرايسلر الاسم دايملركرايسلر. أما إكزون وموبيل فتحوّلتا إلى إكزونموبيل وأدى زواج تيكساكو وشيفرون إلى شيفرون تيكساكو. ولكن إذا زرت موقع كرايسلر على شبكة الإنترنت، يصعب عليك معرفة أنّها تملك شركة أم. فتعتبر الشركة بكل وضوح أنّ فصل الأسماء مفيد؛ فلا يحتاج زائرو الموقع على شبكة الإنترنت إلى معرفة الرابط باسم الشركة.

يحدث فصل الأسماء مشاكل إلى الشركة التي تسعى إلى بناء سمعتها. فيصعّب إنشاء هويّة مشتركة وعروض بصرية فضلاً عن كافة الخطوات التي تحدث شعوراً بالذاتية في عقول أصحاب العلاقة المعنيين. إذا ضمّ الدمج شركتين (أو أكثر)، ما الذي يجمعهما؟

بالمقابل، يظهر دمج شركات الأدوية بصيرة مدروسة حول الحاجة إلى إنشاء منصة سمعة مشتركة للشركات التي تم دمجها. حين اتحدت ساندوز وسيبا - جايجي في آذار/مارس 1996 في أكبر عملية دمج تاريخياً، تخلت الشركتان عن ماضيهما وانبعثتا باسم نوفارتيس. في العام 2000، دمجت نوفارتيس وأسترازينيكا أعمالهما الزراعية لإنشاء سينجانتا، القائد العالمي في حماية المزروعات والشركة الثالثة في مجال البذور.

من الواضح أنّ اسم الشركة قد يشكّل أداة مفيدة لإدخال عناصر الهويّة المشتركة داخلياً وخارجياً. كما ويمكّن من تحويل قيم الشركة الرئيسية من الشركة إلى أسماء منتجاتها. تشكّل سوني خير دليل على شركة تسعى إلى تحويل منصة سمعة مبنية على أساس الابتكار والنوعية والنمنمة إلى وحدات أعمالها المتعددة. حين سعت سوني إلى اختراق عالم إنتاج الإفلام، وجدت أنّها تتخطى نطاقها - فلم تنطبق منصة سمعتها جيداً على الأسواق غير المتعلقة وقد يكون ذلك من بين أسباب عدم قدرة سوني على الحفاظ على مصداقيتها في هذا المجال. يبذل عملاق الأغذية السويسري نستله جهوداً شبيهة لإظهار إلى مستهلكي مختلف شركاته الرابط الواضح بين الشركة الأم نستله وأسماء منتجات الشركة المتعددة (مثلاً نسكافه ونسكويك). أما شركة كوكا كولا العملاقة فتتأرجح: شركة كوكا كولا (تي سي سي سي) هي الشركة الأم لعدّة وحدات أعمال متحدة حول منصة سمعة الانتعاش، منصة سمعة تتضمّن عشرات الأسماء، بما فيها مياه داساني وعصير البرتقال مينوت مايد وفانتا. قليلون هم المستهلكون الذين يدركون أنّ كل هذه الأسماء هي وحدات أعمال تملكها تي سي سي سي. ويصعب نقل القيم المشتركة عبر وحدات أعمال تي سي سي سي بقدر ما يضعف وفاء أصحاب العلاقة المعنيين للشركة الأم بسبب وفائهم المحدود لأسماء الشركة التي تبدو مستقلة.

يبيّن الرسم 10 - 2 التباين بين أربعة أنواع إعلانات رئيسية استخدمتها آي أن جي لشركاتها الفرعية. إنها تشكّل نقاطاً ضمن سلسلة متصلة وهوياتها البصرية المتطابقة.

بالإجمال، يختلف مدراء الشركات عن رؤساء وحدات الأعمال في آرائهم بمنافع

إعلان قوي وضعيف. غالباً ما تحدث حوارات حقودة وعاطفية حول درجة تدخّل اسم الشركة بأسماء منتجاتها. تظهر الأبحاث النوعية التي أجريناها في أربع صناعات والتي تضمّنت مختلف المشاركين الإداريين الحجج القياسية المستخدمة من الجهتين:

	أ - ما من إعلان	ب - إعلان ضعيف	ج - إعلان متوسط	د - إعلان قوي
التمثيل البصري	"اسم الشركة التابعة"	"اسم الشركة التابعة" مدعوم في "اسم الشركة الأم" (الشعار)	"اسم الشركة الأم" (الشعار) "اسم الشركة التابعة"	"اسم الشركة الأم" (الشعار) "الاختصاص"
مثل	ميركانتيل ميتشويل	ميركانتيل ميتشويل "مدعوم من آي أن جي" (شعار الأسد)	آي أن جي (شعار الأسد) ميركانتيل ميتشويل	آي أن جي (شعار الأسد) مباشر
استراتيجية عوض اسم الشركة	مستقلة. انخفاض ظهور الشركة الأم. ربما بسبب الاستراتيجية في وحدات العمل. تفادي تأثيرات الانتشار	استخدام ظهور الشركة الأم، لاستفادة الشركة في مرحلة انتقالية من الاستقلالية الكاملة إلى الدخول في مكانة سوق متكاملة.	[illegible]	[illegible]

مستقلة	ميركانتيل ميتشويل
إعلان ضعيف	ميركانتيل ميتشويل شركة من شركات آي أن جي
إعلان متوسط	آي أن جي ميركانتيل ميتشويل
إعلان قوي	آي أن جي مباشرة

الرسم 10 - 2: أنواع إعلان الشركات في آي أن جي.

المصدر: آي أن جي 2001.

الحجج التي تساند تطبيقاً قوياً لمنصة السمعة:

1. نريد إنشاء حسّ من التماسك الداخلي بغية تبسيط التعاون الداخلي.
2. نريد أن نظهر مَن هو خارج الشركة نقاط قوة منظمتنا وحجمها.
3. نريد أن نعبّر عن وحدتنا إلى العالم الخارجي.
4. نحن مسؤولون، لذا نريد أن نتحكم بزمام الأمور ويسهّل توحيد الأسماء ذلك.
5. تقليص الكلفة: التوحيد أرخص من دعم مجموعة من مختلف الأسماء.

الحجج التي تساند تطبيقاً ضعيفاً لمنصة السمعة:

1. تعني إضافة اسم الشركة إلى اتصالات وحدات الأعمال أنّ الاستثمارات في الأسماء على مستوى وحدات الأعمال قد أمست من دون جدوى.
2. نملك اسم وطني نموذجي يلائم جيداً وضعنا المحلي؛ حالما نستبدله باسم الشركة، سنخسر نسبة ملحوظة من حصتنا في السوق.
3. سيحد عرض رابط رسمي باسم الشركة من حريتنا التجارية (مثلاً خيارنا لقنوات التوزيع).
4. يفيد الحجم الحضور المالي وبالتالي المراكز الرئيسية للشركة، ولكنه لا يفيد وحدات أعمالنا في أسواقنا.
5. تعني زيادة أهمية اسم الشركة زيادة النفوذ بالنسبة إلى مدراء الشركة، ممّا يعني الحد من حرية إدارة وحدة الأعمال ونفوذها.

حتى بعد اتخاذ قرار لترويج منصة سمعة مشتركة، غالباً ما يبقى هناك حدَّة تمنع تطبيق هذه المنصة فعلياً وتحدّ من التعاون المحقق. بالتالي نوصي بتحليل مكاسب ترويج منصة سمعة مشتركة في مختلف وحدات الأعمال تحليلاً دقيقاً يستند إلى الفهم المشترك أنّ منصة سمعة مشتركة تفيد حين:

- تعتمد الشركة استراتيجية تنويعية تدخلها في الأعمال المرتبطة ارتباطاً وثيقاً. تشكّل استراتيجية شركة كوكا كولا التنويعية في المشروبات استراتيجية تنويعية ستستفيد من منصة سمعة مشتركة وتطبيق أدق لهوية مشتركة في إدارة أسماء منتجاتها.
- تعتمد الشركة على أنظمة وممارسات منسّقة مركزياً لإتمام وظائفها السوقية الرئيسية. تشغّل شركة فورد موتور مجموعة واسعة من الأعمال، بما فيها فورد وجاغوار وأستون - مارتن. كذلك الأمر مع جنرال موتورز التي تشغّل ساتورن وشيفروليه وكاديلاك. تعتمد هذه الأعمال على بنى غير مركزية لتنفيذ مهام التصميم والإنتاج والتسويق، ممّا يصعّب تنفيذ منصة سمعة مشتركة لها.
- تتوقّع الشركة من موظفيها ومستهلكيها الشعور بالذاتية مع الشركة الأم أكثر منه مع الأسماء. يحثّ صانع المستحضرات جونسون أند جونسون بوضوح على الشعور بالذاتية مع الشركة بدلاً من وحدات أعمالها على الرغم من امتلاك هذه الأخيرة أسماء قوية خاصتها (مثلاً المسحقوق الذروري للأطفال). فتبلغ جونسون أند جونسون مستهلكيها بفضل ترويج الشعور بالذاتية مع الشركة الأم.

الخطوة 3: تطبيق نظام اتصالات متكامل

حين تختار شركة تطبيق منصة سمعة مشتركة وعكس هويّة مشتركة، يجب أن تتحكم بهذه الهوية. ويتطلب ذلك اتصالات متكاملة توفّق بين الرسائل والمبادرات التي تنقلها الشركة إلى مختلف مجموعات أصحاب العلاقة المعنيين. بغية القيام باتصالات متكاملة، تعتمد الشركات أكثر فأكثر على حلول تكنولوجية تسهل عليها التنسيق بالمقارنة إلى الإشراف والموافقات المركزية.

تشكّل فيليبس، عملاق الأجهزة الإلكترونية الهولندي الأكثر تقديراً، مثلاً مثيراً للاهتمام عن شركة متنوّعة استخدمت منصة سمعة قوية واعتمدت على نظام متكامل لتنسيق الاتصالات العالمية من مركزها الرئيسي في أمستردام. لننظر إلى العناصر الرئيسية في قصة الشركة التي تخبرها:

كان مؤسسو الشركة أنتون وجيرارد فيليبس مبتكرين وصاحبـي مشروع خاص

نجحا في الأعمال فيما حسّنا حياة العملاء والموظفين. وفق اعتقادهما التأسيسي، بالتحلي بالجرأة في اتخاذ قرارات تحسّن حياة الناس إن داخل الشركة أو خارجها، سينجحان ليس بالصدفة بل بالتصميم[89].

تصف الشركة بسهولة ترسيخها في الأجهزة الإلكترونية وتطوّرها عبر سلسلة واسعة ومتتالية من الابتكارات التكنولوجية التي بلورت أعمالها. يبيّن الرسم 10 - 3 مجموعة الابتكارات المتداخلة التي انبعثت منها فيليبس بثلاثة خطوط أعمال رئيسية: الإنارة والأنظمة الطبية والأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية.

في العام 2001، استهلت الشركة عملية إعادة تنظيم لتطبيق استراتيجية "فيليبس واحدة". كانت المهمة الأولى في تبسيط محفظة فيليبس المعقدة المتألفة من ثلاث عشرة وحدة عمل إلى خمس وحدات. كذلك أدركت الشركة الحاجة إلى ثبات أكبر في اتصالاتها عبر وحدات الأعمال هذه. لتحقيق ذلك، وكّلت الشركة قسم الاتصالات بإدارة



الرسم 10 - 3: فيليبس ومسارها التكنولوجي.
: فيليبس، 2002.

تعرّض فيليبس إلى جميع أصحاب العلاقة المعنيين داخلياً وخارجياً، وبتطوير الرسائل حول مسائل الاتصالات، وبتنسيق تسليم الأخبار حول الشركة وأقسامها الرئيسية ومنتجاتها بتنظيم وفعالية، وبإعداد إرشادات لترويج سياسة "صوت واحد" لفيليبس.



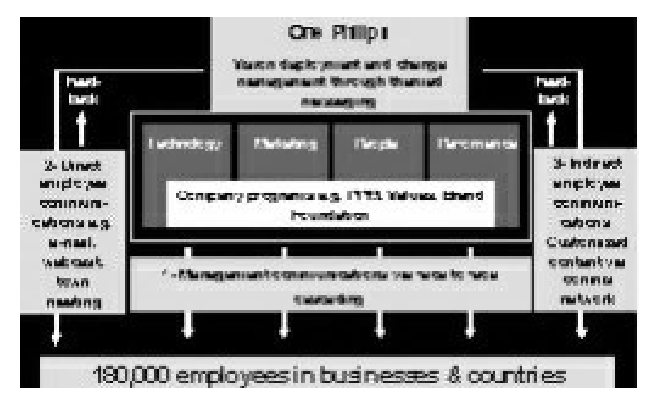
الرسم 10 - 4: رمز فيليبس وشعارها.
: فيليبس، 2002.

وقد تم اختيار شعار لبلورة منصة ابتكار الشركة وجذب اهتمام كل

من الموظفين والمستهلكين. ثم بدأت الشركة بمهمة شاقة ألا وهي مراجعة عمليات اتخاذ القرارات وعقد اجتماعات تخطيط شهرية مصممة لإنشاء خطة اتصالات على نطاق المجموعة كفيلة بالتحكّم بالاتصالات الداخلية وبرسائل فيليبس العالمية، حول منصة سمعة مشتركة. تتضمّن هذه المنصة العناصر الرئيسية التالية:

- **البصيرة والاستراتيجية:** شركة واحدة تركّز على الأجهزة الإلكترونية، وتتشارك مع الغير.
- **الاسم والتسويق:** الاستثمار في بناء الكفاءات.
- **التكنولوجيا والابتكار:** تكنولوجيا للناس، شغف للابتكار.
- **الناس والقيم:** إنشاء بيئة مستدامة ومُجدية.
- **المالية والأداء:** نسبة العائد للنمو والانضباط المستمر والتركيز على النوعية.

يبيّن الرسم 10 - 5 بصيرة وتضميناتها بالنسبة للاتصالات.



الرسم 10 - 5: بصيرة فيليبس واحدة.
: فيليبس، 2002.

يتطلب تطبيق منصة أنظمة مترابطة. يبيّن الرسم 10 - 6 بعض العناصر المترابطة في نظام اتصالات فيليبس الذي يبدأ بمواضيع مشتركة على كافة مستويات الشركة. تنسّق تطبيق هذه المواضيع مجموعة توجيهية مؤلفة من 15 أخصائي اتصالات يعملون وفق قائمة مشتركة بالمواضيع المخططة، ويطبّقون الخطة على أساس علاقات متفق عليها مع الإعلام وبدعم من قسم العلاقات العامة وبإعداد خطابات وتعيين المتحدثين واستخدام أدوات وقوالب مشتركة في مختلف وحدات الأعمال.



الرسم 10 - 6: تنفيذ الاتصالات في فيليبس.
: فيليبس، 2002.

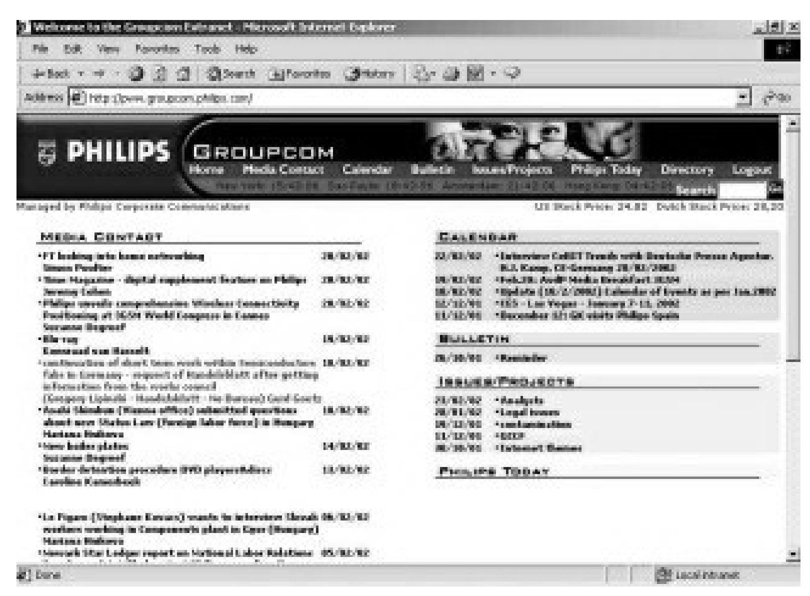
تتضمّن بنية الاتصالات الثلاثية الجهات ما يلي:

- مجلس اتصالات شركة مركزي مسؤول عن إدارة الاتصالات عالمياً. يشرف المجلس على كافة الاتصالات الداخلية في مختلف نواحي المجموعة ويركّز على معالجة المسائل الاستراتيجية من قطاع الأعمال ومن المجموعات ذات الاهتمامات الخاصة.
- فرق الاتصالات على مستوى أقسام منتجات الشركة الرئيسية: تعالج الاتصالات العالمية ذات صلة بأقسام المنتجات وتركّز على مسائل المستهلكين والصناعة. كما وتدير الاتصالات الداخلية في الأقسام.
- فرق الاتصالات المحلية التي تعمل كخدمة مشتركة عبر المجموعة والأقسام. تعالج مسائل متعلقة بالجغرافيا وتنسّق الاتصالات الداخلية والخارجية المتعلقة بأعمال فيليبس على المستوى المحلي.

تلقى جميع هذه الفرق دعم شبكة عالمية مؤلفة من أفضل مقدمي خدمات اتصالات.

بغية تنسيق أنشطة أخصائيي الاتصالات المنتشرين جغرافياً عبر الشركة، تعتمد فيليبس على شبكة خارجية. يبيّن الرسم 10 - 7 الصفحة الرئيسية لمجتمع فيليبس على شبكة الإنترنت التي تسمح لأخصائيي الاتصالات بالولوج الفوري إلى جداول الاتصالات ومحتوى الإعلام والمشاريع القائمة.

أصبحت الشبكات الخارجية والشبكات الداخلية اليوم أدوات جد شعبية لتكامل اتصالات الشركة. أثناء زيارة إلى مركز شركة دايملركرايسلر الرئيسي في ألمانيا، دعانا كبار المدراء للنظر إلى شبكة الشركة الداخلية المثيرة للإعجاب - نظام يسمح بالولوج المباشر إلى الرموز وأشكال الأحرف والصور الخاصة بالشركة والموافق على استخدامها في منشورات الشركة حول العالم. يمكّن هذا النظام جميع الموظفين من الاطلاع فوراً على محتوى الإعلام وكافة البيانات الصحفية المنشورة في كافة أنحاء العالم. ويسّهل التحدّث بتناغم: حين يقوم مدراء دايملركرايسلر بإعداد تعليقاتهم الخاصة لمنتدى عام، يمكنهم الولوج بكل سهولة إلى خطابات الإدارة العليا فضلاً عن العروض المعدّة ومحتوى الاتصالات المُبسَّط ليكون أكثر تداولاً. فيقل احتمال تعبيرهم عن آراء تحدث عناوين غير جذابة للشركة.



الرسم 10 - 7: مجتمع فيليبس على شبكة الإنترنت للاتصالات.

: فيليبس، 2002.

الخطوة 4: تدريب الموظفين والشركاء

في نهاية المطاف، يعتمد الثبات على فهم الناس وعلى استعدادهم والتزامهم بغناء أغنية الشركة بتناغم. إحدى الأدوات المهمة لتطوير التناغم هي مشاركة كبار المدراء في تدريب زملائهم الأقل مرتبة على الاتصالات. تماماً كما يستعين مغنيو الأوبرا بمدربين على الصوت، هكذا تعتمد الشركات بنظامية متزايدة على التدريب الرسمي لمسؤوليها من قبل أخصائيي اتصالات محترفين، من مهارات التدريب الرسمية على الإعلام وإعداد الخطابات وتقديم العروض وصولاً إلى التدريب الشخصي على بناء المهارات. في عدّة شركات، غالباً ما يعمل موظفو الاتصالات الداخلية كمستشارين شخصيين للمسؤولين في تطوير أسمائهم الشخصية.

حين يُطبَّق التدريب بنظامية، يشكّل آلية قيّمة للحثّ على فهم منصة سمعة الشركة وقبولها على نطاق واسع ولنشرها بين الموظفين وأيضاً بين سلسلة الشركاء المورّدين. تتطلب شبكات خارجية مخصصة ومصممة لربط الشركة بمورِّديها أو بموزّعيها أو بعملائها أو بموظفيها تدريباً إضافياً لتطبيقها الفعال. وتشكّل أيضاً الوسيلة التي تنقل الشركة بواسطتها قيمها وهويتها - أي منصة سمعتها.

تملك شركة جنرال إلكتريك الأعلى تصنيفاً منشأة تدريب معروفة في كروتونفيل، نيويورك. كان رئيس المسؤولين السابق في الشركة جاك والش يعتمد كثيراً على كروتونفيل لنشر وجهة نظر الشركة إلى المدراء المتناوبين الذين يحضرون برامج التدريب التقني والإداري الخاصة بالشركة. كذلك، باشرت شل بعملية تحوّلها العالمية والمكثفة في منتصف التسعينيات، فأنشأت مركز تعليم في هولندا حيث يحضر المدراء للتعرّض إلى بصيرة (توقّعات) الشركة المستقبلية ولتبادل الآراء حولها وللتدرّب عليها.

في شركات عدّة، أصبح رئيس المسؤولين التنفيذيين المدرّب الأعلى الذي يضفي على الشركة صفة شخصية في نظر أصحاب العلاقة المعنيين. إنّ انطباعاً إيجابياً من رئيس المسؤولين التنفيذيين يمكّن الناس من تحديد ما ليس محدداً ومن استخلاص معنى من الشكّ. بلّغ مركز إرنست أند يونغ لابتكار الأعمال أنّ المستثمرين المؤسساتيين يزوّدون قياسات غير مالية بنسبة 35 بالمئة من مجمل تقييماتهم للشركة. وقد تصدّرت قائمة العوامل هذه التي أعدّها المحللون مصداقية الإدارة والقدرة على تنفيذ استراتيجية، كلتاهما صادرتان من مكتب رئيس المسؤولين التنفيذيين.

كما ويعمل رؤساء المسؤولين التنفيذيين ذوو أسماء خاصة بهم أيضاً كمغناطيس قوي للموظفين المحتملين، ويساعدون على جذب أفضل المواهب والمحافظة على الموظفين. وتشير يونيفرسوم، شركة استشارة توجّه عمليات مسح منتظمة إلى طلاب الماجيستر في ما يتعلق بتفضيلاتهم الوظيفية، أنّ عدداً كبيراً من الشركات الأكثر جاذبية إلى طلاب الماجيستر تتضمّن هذا النوع من رؤساء المسؤولين التنفيذيين.

بالتالي، تطوير الثبات عبر الشركة يتطلب قيادة ظاهرة تنقل بانتظام منصة سمعة الشركة. يعتمد أصحاب العلاقة المعنيون على رئيس مسؤولين تنفيذيين

ينقل بوضوح ومصداقية مهمة الشركة وتوجّهها.

هم يتوقّعون منه إلهام الموظفين وتحفيزهم. بالتالي النشوء من اقتصاد المعلومات الجديد والمذهل هو تصوّر شعبـي لرئيس المسؤولين التنفيذيين كراوي قصص. في كتابه يقول هاورد غاردنر أنّ رواية القصص أسلوب قوي للتأثير في الجماهير[90]. فيصف كيف يبلور القادة ذوو النفوذ قصصاً تحدث رابطاً مشتركاً مع أتباعهم، وذلك عن طريق وصف الأهداف التي يسعون إليها معاً، والعوائق التي تواجههم، وأساليب التعامل مع هذه العوائق، والوعد بتحقيق المدينة الفاضلة. تضفي هذه القصص، كالأساطير، حياة على الشركات ومنتجاتها التي ستكون جامدة لولاها.

كما ويستطيع رئيس المسؤولين التنفيذيين إنشاء رأسمال سمعة عن طريق التركيز على الجماهير المحلية. بذل ليونارد ريجيو، رئيس المسؤولين التنفيذيين في بارنـز أند نوبل، قصارى جهده بغية تشكيل شخصية محلات بيع الكتب لكي تعكس المجتمعات التي تسكنها. على سبيل المثال، يعكس محل مانهاتن يونيون سكوار طابع الحي الجنوني فيتضمّن جلسات لتوقيع الكتب من مؤلفيها وحلقات لقراءة الأشعار. فاهتمام الشركة بالجماهير المحلية ورأي ريجيو الشخصي بهذه المسائل يسمحان لبارنـز أند نوبل باختراق أسواقٍ جديدة واكتساب العملاء.

تتضمّن عدّة شركات خضعت إلى دراسات حاصل السمعة في البلدان الخمسة المختارة رؤساء مسؤولين تنفيذيين ظاهرين يملكون سجلات قوية. غالباً ما تكرّس الشركات أقساماً ملحوظة من مواقعها على شبكة الإنترنت لهم. في الولايات المتحدة الأميركية، لعل بيل غايتس أشهر رئيس شركة على الرغم من أن جون بالمر خلفه في العام 2001. أولاً، يجسّد بيل غايتس "الحلم الأميركي"، إذ أسس شركته الخاصة من لا شيء وأوصلها إلى النجومية. وثانياً، بعثت هبته الرمزية الهائلة البالغة 19 مليار دولار أميركي والهادفة إلى إنشاء مؤسسة بيل وميليندا غايتس رسالة واضحة عن الأعمال الإنسانية التي تقدر أن تقوم بها شركة وألقت ظلاً خيراً على مملكة مايكروسوفت.

جونسون أند جونسون شركة أميركية أخرى ذات تصنيفات سمعة عالية بثبات ورئيس مسؤولين تنفيذيين قوي وكفوء. على الرغم من أنّ ويليام والدن لا يتمتع بشهرة بيل غايتس، ما من شك أنّه قائد قوي يعيش حياته من أجل جونسون أند جونسون. يعمل والدن مع الشركة منذ وقت طويل وقد تقدّم على سلم الشركة، وهو ناطق جبّار ينقل منصة سمعة الشركة وقصتها.

في هولندا، يظهر رؤساء المسؤولين التنفيذيين أيضاً إلى المستهلكين وتظهر خطاباتهم وأعمالهم إلى الإعلام. تملك الشركات الأقوى سمعة رؤساء مسؤولين تنفيذيين مشهورين وممدوحين. قبيل الفضيحة المالية التي تعرّضت إليها أهولد في أوائل العام 2003، كان رئيس مسؤوليها التنفيذيين في ذلك الحين سيز فان دير هوفن أحد أكثر رؤساء المسؤولين التنفيذيين ذكراً في هولندا - فاحتل المرتبة الثالثة في مؤشر الذكر من إنترميديا وفاز بلقب "ملك العلاقات مع المستثمرين في هولندا" في العام 2001 من ريماتش، وحدة أبحاث حول العلاقات مع المستثمرين

مدحت مقاربته الواضحة والثابتة والشمولية في نقل وضع الشركة المالي. بيد أنّ الفضيحة التي تلت ذلك أثبتت كم قد تكون شركة خادعة.

في إيطاليا، تظهر فيراري شخصياتها الرئيسية على نحو مشابه. فتراث إنـزو فيراري، المؤسس، أساسي لحضارة الشركة. يتم تسليط الأضواء على وقائع رئيسية من حياته ومدحها. أما رئيس المسؤولين التنفيذيين الحالي، لوقا كورديرو دي مونتيزيمولو، فهو بحد ذاته قائد نابض بالحياة وممدوح في فيراري، يشخّص قلب الشركة وروحها.

في الدانمارك، خير دليل على أهمية رئيس الشركة هو قائد أي بيي مولر، رئيس مسؤوليها التنفيذيين مارسك ماكيني مولر. السيد مولر قائد شديد الظهور حصل على وابل من المديح خلال حياته بفضل دوره داخل الشركة وخارجها، ومؤخراً بفضل مشاركته في تمويل دار الأوبرا الجديد في كوبنهاغن الذي شكّل موضوع خلاف وتناقض. السيد مولر معروف في الدانمارك وفي مجتمع الشحن عالمياً على حد سواء.

من الواضح أنّ أسماء رؤساء المسؤولين التنفيذيين وسائل قيّمة في التدريب الرسمي اللازم لتنفيذ منصة سمعة الشركة. تعمل أسماء رؤساء المسؤولين التنفيذيين كنقاط تركيز قوية لتحقيق الثبات عبر الشركات التي يترأسونها.

الخطوة 5: اعتماد سجل قياس وتتبّع

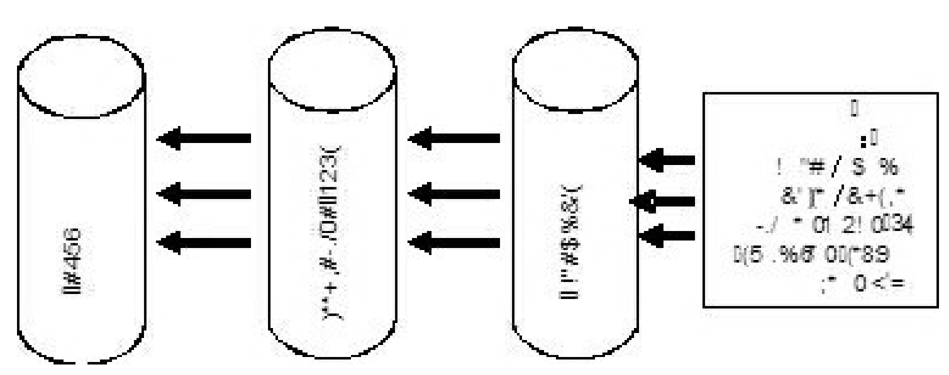
تهدف كافة أنظمة الاتصالات المتكاملة كتلك التي تعتمدها فيليبس أو دايملركرايسلر إلى قياس النتائج النهائية. تتطلب المحافظة على تراصف بين بصيرة الشركة وتنفيذ الاتصالات والمبادرات سجلاً موثوقاً. تبني معظم الشركات سجلاتها حول حجم التغطية الخارجية، ومدى إيجابية هذه التغطية في كل منطقة، والتغييرات في السمعة التي تتوقّع تحقيقها نتيجة لاتصالاتها. يشكّل كل من السجل الموثوق والالتزام بنتائج مستهدفة على أساس هذا السجل، ومكافأة مدراء وحدات الأعمال وموظفي الاتصالات لتحقيق هذه النتائج، السبل الرئيسية التي تضمن الشركات من خلالها نجاح تطبيق اتصالات متكاملة.

ركّزنا في هذا الكتاب على أهمية اعتماد أساليب قياس تمكّن من مراقبة أنشطة الشركة ومبادراتها بثبات. في الفصل 3، "من يحتل المراتب الأولى - ومن لا يحتلها؟"، وصفنا حاصل السمعة الذي طوّره تشارلز فومبرون وهاريس إنتراكتيف. تشكّل هذه الأداة سجلاً معايراً تسمح بمقارنة الإدراكات على مستوى وطني. تستطيع الشركات إنشاء سجلات خاصة بها (مُشخَّصة) عن طريق تكييف حاصل السمعة المعاير مع عملياتها الخاصة. كما سبق وذكرنا، أبعاد حاصل السمعة الستة فضلاً عن خصائص السمعة البالغ عددها 20 مشتركة بين كافة الشركات. بيد أنّ الشركات قد تحتاج أيضاً إلى تتبّع خصائص معيّنة تعكس الخيارات الاستراتيجية التي تسعى إليها. يجب ألا تفعل ذلك على حساب الخصائص المعايرة بل عن طريق توسيع المجموعة وتكييف الخصائص مع الشركة المعنية. يمكن استخدام سجل السمعة الناتج لتتبّع إدراكات كافة مجموعات أصحاب العلاقة المعنيين بواسطة

مختلف استراتيجيات جمع البيانات، بما فيها المسح على شبكة الإنترنت للرأي العام والموظفين فضلاً عن مقابلات معيارية هاتفية أو شخصية.

أما أداة تتبّع أخرى نجدها مفيدة للغاية، فهي التصنيف النظامي لتغطية الشركة الإعلامية. تعتمد معظم الشركات اليوم على خدمات قصاصات مقالات الصحف والفيديوهات. للأسف، معظم هذه الخدمات لا تزوّد تحليلاً مفيداً للتغطية. فطوّر معهد السمعة بالتعاون مع ديلاهاي - ميديالينك أداة مؤشر السمعة المعايرة في نظر الإعلام لتقييم تغطية الإعلام بلغة الخصائص والأبعاد الموجودة في سجل السمعة. في النسخة المعايرة لمؤشر السمعة في نظر الإعلام، يتم تصنيف الشركات بالاستناد إلى خصائص حاصل السمعة البالغ عددها 20، ويصف التصنيف مدى إيجابية تغطية الشركة الإعلامية وموقعها بالنسبة إلى الشركات الأخرى. تتم هذه العملية إلكترونياً للتغطية باللغة الإنكليزية ولكنها تتطوّر أكثر فأكثر للغات الأخرى. ويمكن تطبيق عملية نوعية للإعلام غير المتوفّر إلكترونياً بعد. يشكل تتبّع الإعلام باستخدام أسلوب القياس المذكور مكملاً قيماً لقياس وجهات نظر أصحاب العلاقة المعنيين.

ونوصي بأداة تتبّع ثالثة ألا وهي إنشاء نظام ترميز على أساس سجل السمعة لكافة رسائل الشركة الخارجية، بما فيها البيانات الصحفية ومحتوى مواقعها على شبكة الإنترنت والتقارير السنوية وخطابات المسؤولين التنفيذيين. يكمّل تحليل محتوى الرسائل الخارجية الحلقة: فيظهر ما الشركة إلى أصحاب العلاقة المعنيين. حين يتم وضعه جنباً إلى جنب مع تصنيفات الإعلام وأصحاب العلاقة المعنيين، يشير إلى المجالات المحددة التي تستهدفها الشركة ويسمح بتحديد الخصائص والأبعاد المعينة التي على الشركة تحسينها لتحويل تغطية الإعلام ووجهات نظر أصحاب العلاقة المعنيين بنجاح. يصف الرسم 10 - 8 الطبيعة المتكاملة التي يتميّز بها نظام تتبّع الشركة لإدارة السمعة.



الرسم 10 - 8: قياس السمعة وتتبعها.

الثبات: من الأعلى إلى الأسفل وعلى كافة مستويات الشركة

يشكّل الثبات خاصية مهمة للشركات الأكثر تقديراً. يتم تحقيقه باعتماد منصة سمعة، وبتشكيل هوية حولها، وبتسليم اتصالات متكاملة، وبتشبيع الشركة

بالمواضيع التي تحسّن سمعتها.

بغية تحقيق الثبات، نقترح تنفيذ النقاط الأربع التالية:

- إنشاء منصة تُعتبر موثوقة وذات صلة وواقعية من جميع أصحاب العلاقة المعنيين الذين تعتمد عليهم الشركة.
- إنشاء قصة شركة على أساس حافزين عاطفيين على الأقل يضفيان جاذبية على القصة وأهم من ذلك، يسهلان تذكرها.
- إضافة رموز تجذب الانتباه إلى الإعلام للتعبير عن قصة الشركة؛ فصورة واحدة تساوي ألف كلمة.
- تطوير قنوات جذابة للتعبير عن القصة، إن عن طريق الإعلان أو العلاقات العامة أو المبادرات الاجتماعية، بما فيها عرض أسماء كبار المسؤولين التنفيذيين الشخصية (فضلاً عن رئيس المسؤولين التنفيذيين).

بعض هذه الأدوات التي تستخدمها الشركات لبناء الثبات تُطبَّق مباشرة: فتتضمّن تطوير إرشادات مشددة، واستخدام رمز مشترك، واعتماد هندسة اسم منطقية، وبناء خطة اتصالات، وإنشاء شبكات داخلية وخارجية، واعتماد أسلوب قياس وتتبّع معايير. أما بعضها الآخر فيصعب تطبيقه ويعتمد كثيراً على القدوة التي يشكّلها كبار مدراء الشركة: إذا رغبت الشركة حقاً في التميّز بثباتها، على المسؤولين أن يشكلوا قدوة يتمثل بها الآخرون يومياً.

وأخيراً، وكما اقترحنا منذ البداية، يتطلب الثبات "الغناء بتناغم" مع كافة مجموعات أصحاب العلاقة المعنيين. صحيح أنّ معظم الشركات تنحاز إلى المستهلكين وتميل إلى المبالغة في التشديد على أهمية اتصالاتها التسويقية. فتقزّم عادة الميزانيات المخصصة للإعلانات تلك المخصصة لأنواع الاتصالات الأخرى على الرغم من الدليل الثابت على أنّ الإعلام المستحق أسلوب أكثر توفيراً في استقطاب الدعم. بالتالي، يكمن التحدي الذي يواجه الراغبين في تبوؤ مركز مدراء سمعة في تقديم خطة عمل موثوقة لبناء السمعة إلى الشركات التي تكثّف استثماراتها في إدراك المستهلكين أو المستثمرين. هذا هو التحدي الذي قبلته فدكس في العام 2000، وسوف نصف في الفصل التالي المبادرة التي أطلقتها الشركة خلال السنوات القليلة الأخيرة لبناء سمعتها.

الفصل - 11: كيف تصبح من أهم الشركات: حالة فدكس

في العام 2001، تم ترشيح الممثل طوم هانكس لجائزة أكاديمي ثالثة لدوره كروبنسون كروزو معاصر في الفيلم المشهور . فأدّى دور مدير فدكس ملتزم بشغف بأهداف شركته المتسمة بالموثوقية والخدمة. لشدة هوسه بفعالية الشركة، نراه يرسل إلى نفسه طرداً من فدكس إلى موسكو قبيل الصعود على متن الطائرة بغية التحقق من سرعة وصول الطرد.

خلال رحلة العودة، تتحطّم الطائرة ويبقى طوم هانكس على جزيرة منعزلة لخمس سنوات مع كرة سلة من نوع ويلسون وطرد من فدكس موجّه إلى شخص في الغرب الأوسط. في نهاية المطاف، يجد هانكس طريقه إلى وطنه على طوف وهو متمسك بالطرد. وينتهي الفيلم بمشهد هانكس يلبـي التزام فدكس بالخدمة عن طريق تسليم الطرد شخصياً إلى المرسل إليه.

في مباراة سوبر بول للعام 2002، عرضت فدكس نهاية بديلة للفيلم كدعاية تبدأ برجل يشبه طوم هانكس يرنّ جرس بيت مزرعة وإمرأة تفتح الباب.

يقول: "مرحباً. أُلقيت على ساحل جزيرة مهجورة وأقسمت أنّ أسلمك هذا الطرد لأنني أعمل في فدكس".

تجيب المرأة: "شكراً لاهتمامك".

ثم تسألها شخصية هانكس: "بالمناسبة، ماذا يحوي الطرد؟".

فتجيب: "لا شيء يُذكر، فقط هاتف تابع ونظام عالمي لتحديد المواقع وصنارة صيد ومنقي مياه وبعض البذور. أمور غير مهمة".

لاحقاً تصدّرت الدعاية الطريفة استطلاع الآراء الذي أجرته سي أن بـي سي و و . وفق جايمز واتسون، نائب رئيس التخطيط الاستراتيجي والمراقبة ورئيس المسؤولين عن المحاسبة في فدكس، "أبلت الدعاية بلاء حسناً في نقل التزام فريق فدكس بالموثوقية والخدمة، في ما نفضّل استخدامه نموذجياً أي بيئة فكاهية. نفتخر بهذه الدعاية ونعتقد أنّها ترمز إلى ما تلتزم به عائلة فدكس جمعاء، ألا وهو الخدمة والموثوقية البارزتان"[91].

خلال السنوات الثلاثين منذ تأسيس فدكس في العام 1973، فازت الشركة بمركز قيادي مميّز في مجال النقل الجوي العالمي، وذلك عن طريق تطوير اسم قوي مبني على موضوعين مزدوجين ألا وهما الخدمة والموثوقية في تسليم الطرود بين ليلة وضحاها. بيد أنّ في منتصف التسعينيات، واجهت الشركة منافسة متزايدة وأداء متراجع، ليس فقط من منافسها العريق يو بيي أس بل من سلسلة شركات أخذت تظهر في سوق النقل السريع. للردّ على هذا التحدي، أطلقت فدكس سلسلة مبادرات استراتيجية تطلبت تغيّرات جذرية في اتصالات الشركة العالمية وممارسات إدارة سمعتها. في ما تبقى من هذا الفصل، سوف نحدد التغيّرات التي قامت بها فدكس، وبنية الاتصالات التي نشأت من جهودها، والنجاح الذي تكللت به الشركة نتيجة لإدخال محفظة خدمات أوسع في عائلة أسماء

فدكس التي تم إنعاشها[92].

إحداث تغيّر جذري

بدأت القصة في العام 1998 حين قررت فدكس حيازة كاليبر سيستمز، شركة تضمّنت عدّة شركات، بما فيها أر بيي أس (خدمة صغيرة لتسليم الطرود برياً) وروبرتس إكسبرس (خدمة سريعة) وفايكنغ فرايت (ناقل حمولات أقل من حملة شاحنة) وكاليبر لوجستكس وكاليبر تكنولوجي (خدمات لوجستية متكاملة وحلول تكنولوجيا). فضُمّت كل هذه الشركات إلى فِدرال إكسبرس (خدمة التسليم السريع الأصلية) بغية تأليف مجموعة الشركات التي تعمل تحت اسم فدكس. علّق فراد سميث، رئيس مجلس إدارة الشركة ورئيس مسؤوليها التنفيذيين، على عملية الحيازة قائلاً: "إنها لتركيبة مكملة قوية؛ فالبنية جمعاء أفضل من مجموع أقسامها".

في السنتين التاليتين، أشرفت فدكس على استيعاب هذه الشركات وإدخال العديد من تحسينات الخدمة والتكنولوجيا الخاصة باسم فدكس التجاري إلى الخدمات الجديدة. طيلة عامين، حافظت فدكس على أقسام سريعة وأرضية منفصلة على مستوى التشغيل والتسويق. ولكن في أواخر العام 1999، تغيّرت الصورة: أخذ العملاء يطالبون بمورد نقل موحّد: نقطة اتصال واحدة وفاتورة واحدة وضمان فدكس بالموثوقية لكافة أساليب النقل. واضطرت فدكس إلى الردّ على المنافشة المتزايدة (التي ظهرت بوضوح أكبر مع العلامة التي أطلقتها يو بيي أس في نوفمبر/تشرين الثاني 1999، ألا وهي آي بيي أو - أكبر طرح أول في تاريخ الشركة). في كانون الثاني/يناير العام 2000، قررت فدكس تمديد اسمها إلى كافة شركاتها بغية الاستفادة من اسم فدكس. على الرغم من أنّ عمل الشبكات السريعة والأرضية بقي مستقلاً، أخذت فدكس الجديدة تنافس جماعياً مُقدمةً خدمات سريعة عبر فدكس إكسبرس، وخدمات أرضية عبر فدكس غراوند، وخدمات حمولات أقل من حمولة شاحنة عبر فدكس فرايت، ومبيعات موحدة وتسويق وتكنولوجيا المعلومات وخدمة عملاء عبر فدكس سيرفسز.

في كانون الثاني/يناير العام 2000، قررت فدكس الاستفادة من قوة اسمها العالمي. بغية توحيد الخدمات المزوّدة في محفظة الشركة، تم تحويل اسم الشركة من FDX إلى FedEx. واحتلت الشركات الفرعية مراكزها فيما تحوّلت فدرال إكسبرس إلى فدكس إكسبرس، وأر بيي أس إلى فدكس غراوند، وروبرتس إكسبرس إلى فدكس كاستوم كريتيكال، وتم دمج كاليبر لوجستكس وكاليبر تكنولوجي وتحويلهما إلى فدكس غلوبال لوجستكس.

بهدف مركزة المبيعات والتسويق وخدمة العملاء ووظائف تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالشركات الفرعية، تم إنشاء فدكس كوربورايت سيرفسز (فدكس سيرفسز) التي بدأت أعمالها في حزيران/يونيو 2000. فقال سميث: "آن الوقت لكي نستفيد من أحد أهم أصولنا، اسم فدكس، ونمدده لتزويد عملائنا بمجموعة حلول أعمال متكاملة".

في العام التالي، غيّر عدد من عمليات الحيازة وإعادة التراصف حجم مختلف

شركات فدكس ونطاقها. فظهرت أول مبادرة على شكل شركة فرعية جديدة بعد شهر واحد فقط من الإعلان عن تغيير اسم الشركة. في شباط/فبراير 2000، أعلنت شركة فدكس حيازة مجموعة تاور الدولية، قائد في الأعمال اللوجستية وتكنولوجيا معلومات التجارة الدولية. شكّلت مجموعة تاور أساس فدكس ترايد ناتوركس، شركة تهدف إلى مساعدة العملاء في التجارة والنقل الدوليين. بعد شهر، قامت ترايد ناتوركس بحيازة ورلدتاريف، شركة معلومات حول الرسوم والضرائب الجمركية.

في كانون الثاني/يناير 2001، تم تنظيم فدكس لوجستكس لتحسين خدمة العملاء أكثر. فتم نقل الشركات الفرعية الرئيسية العاملة تحت اسم فدكس غلوبال لوجستكس إلى شركات أخرى. وأصبحت فدكس سابلاي تشاين سيرفسز جزءًا من فدكس سيرفسز، وكاريبيان ترانسبورتايشن سيرفسز، شركة أُدخلت إلى فدكس عن طريق حيازة كاليبر، جزءًا من فدكس ترايد ناتوركس.

في الشهر التالي، أتمّت فدكس حيازة أميركان فرايتوايز، ناقل قيادي لحمولات أقل من حمولة شاحنة يخدم 40 ولاية أميركية. ثم تم دمج أميركان فرايتوايز بفايكنغ فرايت، الشركة الفرعية الرئيسية الوحيدة في فدكس التي حافظت على اسمها عند تغيير اسم الشركة، وانبعثت كفدكس فرايت في شباط/فبراير 2001.

بحلول العام 2003، كان نفوذ فدكس واضحاً جلياً في تشكيلة شركاتها: فدكس إكسبرس، وفدكس غراوند، وفدكس فرايت، وفدكس كاستوم كريتيكال، وفدكس ترايد ناتوركس، وفدكس سيرفسز. تمثّل هذه الشركات مجتمعة أول مزوّد عالمي للنقل والتجارة الإلكترونية وخدمات إدارة سلسلات (سلسلية) التوريد، بفضل إيراداتها السنوية التي تساوي 22 مليار دولار أميركي، ثانية فقط بعد منافسها يو بيي أس الذي تبلغ إيراداته 30 مليار دولار أميركي.

بموجب البنية الجديدة، تعمل شركات فدكس تحت شعار داخلي مشترك: "التشغيل المستقل، المنافسة الجماعية". في التشغيل المستقل، تستطيع كل شركة التركيز حصرياً على تسليم أفضل خدمة لسوقها المعيّنة. كما قال رئيس المسؤولين التنفيذيين فراد سميث في إعلانه عن حيازة كاليبر: "نحن ندرس أسواق النقل السريع والعادي منذ 25 عاماً وإنني لمقتنع من أنّها مختلفة تمام الاختلاف، ويتطلب كل منها تركيزاً كاملاً وخبرة مكرسة بغية تعزيز الإنتاجية وخدمة العملاء وتنافسية التكلفة". بيد أنّ في المنافسة الجماعية تحت راية فدكس، تستفيد كافة الشركات من كونها ضمن أحد الأسماء الأشهر في العالم. يبيّن الرسم 11 - 1 فدكس كما تجلّت إلى العالم.



الرسم 11 - 1: فدكس الجديدة (2000).

دور اتصالات فدكس

على الرغم من أنّ إطلاق عائلة أسماء فدكس المبيّن في الرسم 11 - 1 قد حصل على تغطية إعلامية ملحوظة، فشل في إهداء الشكوكيين إلى النور. فتكهّن النقّاد أنّ هذه العملية ستضعف اسم فدكس. وسخر المحللون الماليون من التعاون المتوقّع من النموذج التشغيلي. وأساء الصحافيون الإعلاميون تصوّر البنية وشكّوا في قابلية تطبيقها على المدى الطويل. واستمر الموظفون في العمل والتواصل في أقسام التشغيل الأصلية التي أتوا منها.

بقيادة بيل مارغيريتيس، رئيس اتصالات الشركة العالمية، أطلقت فدكس كومونيكايشنـز حملة استراتيجية بغية الفوز بتقدير نموذج أعمال الشركة الجديد وإنشاء سفراء داخليين وخارجيين لعائلة فدكس الجديدة. تم دعم الجهود بمشاركة حماسية من فريق القيادة عبر شركات فدكس.

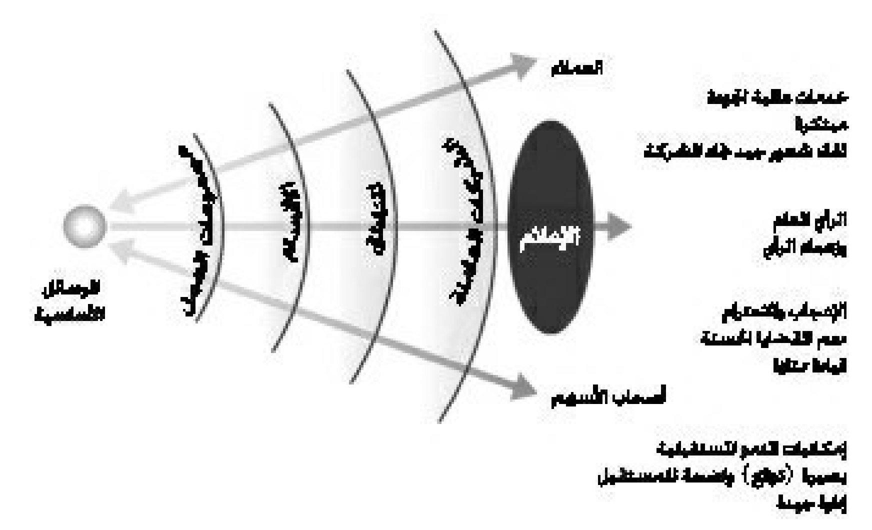
بدأت العملية بأبحاث وتحاليل كميّة ونوعية نظامية بين أيلول/سبتمبر وتشرين الثاني/نوفمبر العام 2000، بدعم من وكالة العلاقات العامة كاتشوم كومونيكايشنـز التي تعتمد عليها فدكس بشكل أساسي:

- **عمليات المسح الخاصة بالموظفين:** أشارت النتائج إلى تدني فهم بنية فدكس وقبولها، وأظهرت الحاجة إلى تغيير اتصالات الإدارة.
- **التحليل التنافسي:** أظهر مسح وطني موجّه إلى زعماء الرأي الحاجة إلى إظهار التعاون في نموذج الأعمال بوضوح وفعالية.
- **دراسة مشاركة الأصوات:** حدد تحليل لتغطية الإعلام بين كانون الثاني/يناير وتشرين الأول/أكتوبر 2000 تقارير حول قلة فعالية رسائل فدكس، وأظهر الحاجة إلى علاقات أقوى وأكثر تحديداً مع الإعلام.
- **مسح الصحافيين:** حدد مسح هاتفي لصحافيي الأعمال قلة وعي لتركيبة فدكس الجديدة وإدراك مستمر للشركة "كأقل تكاملاً" من منافسيها، وأعاد تأكيد الحاجة إلى اطلاع الصحافيين ومحاربة الأخطاء.
- **مراجعة تقارير المحللين الماليين:** عبّرت التقارير المالية التي أصدرها المحللون ما بعد كانون الثاني/يناير العام 2000 عن موقف شكوكي في نموذج أعمال فدكس، وأظهرت الحاجة إلى نقل إنجازات الشركة على نحو استباقي وتزويد إثباتات واقعية إلى المجتمع المالي.

حملة الاتصالات

كان الهدف الأساسي واضحاً: تضمّن تفسير تركيبة فدكس الجديدة وشعارها

"بصيرة واحدة، صوت واحد". بغية تحقيق هذا الهدف، طوّر المسؤولون عن اتصالات فدكس حملة متعددة الوظائف. بعد ضمان مشاركة كبار المسؤولين وموافقتهم، سعت الاتصالات إلى تعزيز الدعم عبر الوظائف والأقسام وإلى إنشاء عمليات ودعم للحملة في كافة أنحاء فدكس. يبيّن الرسم 11 - 2 الاستراتيجية الموّجهة من مكان العمل إلى السوق التي سعت فدكس من خلالها إلى إعادة تحديد مركز اسمها من الداخل إلى الخارج.



الرسم 11 - 2: الاتصالات: من مكان العمل إلى السوق.
المصدر: فدكس، 2002.

من أهداف حملة الاتصالات الرسمية زيادة فهم فدكس ودعمها بين المجموعات المستهدفة وتحسين مركز فدكس التنافسي وقيمة اسمها وقيمة أصحاب العلاقة المعنيين بها. أما المجموعات المستهدفة فتضمّنت الإعلام المالي ومحللي الصناعة والعملاء والموظفين. وتمحورت أهداف حملة الاتصالات الوسيلية حول ما يلي:

- بناء أساس داخلي لتحقيق اتصالات متعاونة عبر مختلف الأقسام ومصممة من أجل:
- تصحيح وجهات نظر الإعلام غير الصحيحة حول فدكس الجديدة وتبديدها.
- الاستفادة من الإعلانات القنبلية و"الفرص الملائمة" لنقل معلومات حول عائلة شركات فدكس الجديدة.
- إطلاق حملة اتصالات داخلية في كافة أنحاء الشركة حول فدكس الجديدة.

تنفيذ حملة الاتصالات

تم بناء الأساس الداخلي لحملة الاتصالات حين أنشأت الشركة مجلس اتصالات يتضمّن أشخاصاً من مختلف الأقسام والوظائف وأوكلت إليه عمليات الاتصالات المنشطة عبر شركات فدكس. فتوّلى المجلس مهمة تطوير منصة رسائل فدكس الجديدة، مدخلاً هذه الرسائل والمواضيع في كافة مواد الاتصالات وقنواتها في مختلف أنحاء الشركة. وأخيراً، وبغية تسهيل التنسيق، نشّطت فدكس
خزّان معلومات إلكتروني يسمح لجميع المسؤولين عن الاتصالات بالولوج من خلاله إلى محتوى الإعلام وجهات الاتصال والجداول والخطابات والصور والإرشادات لتفسير مفهوم فدكس الجديدة إلى أصحاب العلاقة المعنيين.

بغية معالجة الهدف الوسيلي الثاني، باشرت فدكس بعملية نظامية لاطلاع الإعلام. فحدد فريق الاتصالات "دائرة داخلية" مؤلفة من جهات الاتصال الإعلامية وأجرت اجتماعات حول فدكس لإنشاء علاقات مع الصحافيين أو لتعزيزها ولتقوية الرسائل وردم الهوات بين وجهات النظر. كما وأطلقت الشركة أيضاً "فرقة حقيقة فدكس" المصممة وفق استراتيجيات الحملات السياسية حيث راقبت تغطية الإعلام بالزمن الحقيقي وحاربت وجهات النظر غير الدقيقة أو غير الصحيحة وصححتها على الفور. وأخيراً، عالجت فدكس نخبة الإعلام عن طريق تعيين موظفين لبناء علاقة قوية مع جهات اتصالات مستهدفة من الإعلام.

وللوصول إلى الموظفين والإعلام نظامياً، حرصت فدكس على الاستفادة من "اللحظات القنبلية" لجذب الانتباه. فتم التعامل مع أحداث الأعمال المهمة القادرة على جذب انتباه أصحاب العلاقة المعنيين كفرص للتكلّم عن الشركة، بما فيها توسيع فدكس هوم دليفيري، والتحالف بين فدكس ويو أس بوستال سيرفيس، وإطلاق مواسم الشحن خلال الأعياد، وحيازة أميركان فرايتوايز، والإعلانات عن الأرباح، وجوائز العملاء. فتم اعتبار كل مناسبة فرصة لمحاربة الشك مباشرة ولربط استراتيجية نمو الشركة ككل بالإعلان.

إلى حد بعيد، كانت أهم مهام الحملة حشد الموظفين وراء التغيّرات وتفجير أقسام التشغيل المنفصلة. بعض المبادرات التي تم إطلاقها تبرز أكثر من غيرها، ومنها:

- إطلاق حملة "الطريق نحو الأمام" لتحفيز الموظفين على التفكير في فدكس الجديدة ودمج مختلف الشركات في هيئة موحدة.
- عقد تجمعات ولقاءات بين الإدارة العليا وموظفي الشركات.
- القيام باتصالات شمولية مع الموظفين، بما فيها معلومات حول إنجازات الشركة في مختلف مجالات التشغيل.
- تنظيم قنوات التوزيع وإنشاء مساعدات غنية بالمعلومات لتسهيل مهام قوى المبيعات.

تقييم أداء اتصالات فدكس

كان لحملة الاتصالات هدفان: أولاً، زيادة ظهور فدكس الجديدة وفهمها لدى كافة مجموعات أصحاب العلاقة المعنيين الرئيسيين، وثانياً، تحسين مركز فدكس التنافسي في السوق. سوف نقيس بعض نتائج كل من الهدفين.

هل زادت حملة الاتصالات ظهور فدكس الجديدة عبر الشركات؟

تقترح عمليات مسح الموظفين التي أجريت في خريف العام 2002 أنّ الموظفين الذين يتعاملون مع العملاء (مثلاً مقاولو فدكس غراوند، وممثلوا خدمة العملاء) جسدوا قيمة وخصائص جديدة لفدكس، محسنين وجهة نظر العملاء حول فدكس. بالإضافة إلى ذلك، تضمّنت كافة اتصالات فدكس محتويات ومواضيع رسائل متعلقة بالشركة بأكملها.

قد دعمت تغطية الإعلام بصيرة فدكس أكثر فأكثر. كما عبّر مارك تاتج من مجلة

عن الموضوع: "إنّ التجديد الذي قام به (فراد) سميث... لهو أكبر عملية جذرية لإعادة تصميم فدكس في السنوات 28 منذ تأسيسها... فينمو الشحن البري، الذي يدرّ بربع المبيعات، من 8 بالمئة إلى 10 بالمئة...". أما مات بويل من مجلة

: "... رفعت فدكس بنجاح صورتها كناقلة جوية سريعة بكل بساطة... لتتحوّل إلى محل واحد لكافة احتياجات الشحن... ارتفعت أسهم فدكس بنسبة 30 بالمئة تقريباً لهذا العام... بالمقارنة مع أسهم يو بيي أس التي سجلت ارتفاعاً بسيطاً بنحو 19 بالمئة... فازت فدكس هذا العام بعقول مجموعة الأعمال الواسعة وبقلوبها...". وعبّر جون ليبرت في بلومبرغ عن الموضوع على النحو التالي: "يقول رئيس مجلس إدارة فدكس فراد سميث أنّه يشارك في أحد أعظم التحوّلات في تاريخ الشركة...".

من ناحيتها، بذلت "فرقة حقيقة فدكس" جهداً ملحوظاً لتصحيح السجلات في مختلف المناسبات، وردّت فدكس بقوّة وباستمرار على تغطية الإعلام المشوبة بالأخطاء أو الناقصة. على سبيل المثال، تضمّن مقال **ذا غراوند وارز** (الحروب الأرضية) الذي صدر في مجلة بتاريخ أيار/مايو 2001 تغطية غير صحيحة لفدكس. ففككت فرقة حقيقة فدكس التفاصيل غير الصحيحة في سلسلة لقاءات مع الصحافيين وكبار المحررين في مجلة . وتم نشر في عدد 11 حزيران/يونيو 2001 رسالة إلى المحرر فضلاً عن تصحيح كامل.

وأخيراً، أظهر الموظفون فهماً محسناً بعض الشيء لبنية فدكس الجديدة وأداء أفضل تجاه العملاء. بيّنت عمليات مسح حول الاتصالات أنّ 88 بالمئة من موظفي خدمة فدكس فهموا استراتيجية "التشغيل المستقل، المنافسة الجماعية" "بوضوح" أو"إلى حد ما"، و84 بالمئة منهم "وافقوا" أو "وافقوا بعض الشيء" على أنّهم ساهموا في هذه الاستراتيجية. تسلّحت قوى المبيعات بالمزيد من مواد الاتصالات الشاملة وبفهم محسّن، فرفعت أرقام بيع الخدمات المتداخلة وأبرمت عقوداً مع شركات متعددة التشغيل كهيونداي موتور أميركا ودايزيتاك ووال - مارت.

هل حسّنت حملة الاتصالات مركز فدكس التنافسي وقيمة اسمها وقيمة أصحاب العلاقة المعنيين بها؟

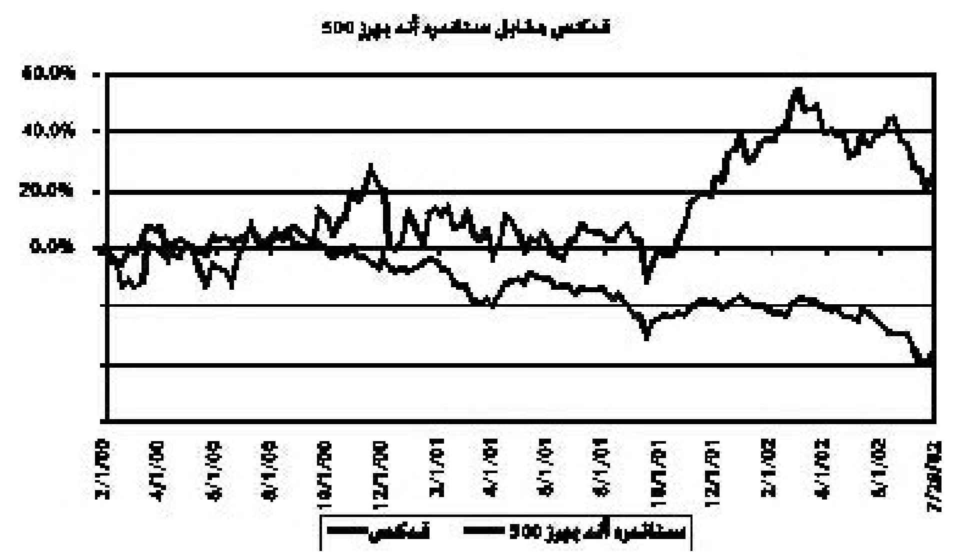
سجّلت الشركة نتائج مالية ملحوظة في 2001 - 2002. للسنة المالية الكاملة، بلّغت فدكس عن أرباح بقيمة 2.39 مليون دولار أميركي للسهم الأساسي الواحد قبل التأثير التراكمي لتغيّرات المحاسبة، أي زيادة بنسبة 20 بالمئة من 1.99 دولاراً أميركياً للسهم الواحد في العام السابق. وبلغ صافي الدخل للعام عينه 2.34 دولاراً أميركياً للسهم الأساسي الواحد، بما فيه نفقة غير نقدية من تغيّر المحاسبة بقيمة 0.0 دولار أميركي. باستثناء نفقات الربع الرابع من العام السابق التي وصلت إلى 124 مليون دولار أميركي، بلغت الأرباح لهذا العام 2.26 دولاراً أميركياً للسهم الأساسي الواحد. كما وتم تسجيل النتائج الإضافية الموحّدة التالية خلال السنة المالية:

- إيرادات بقيمة 20.6 مليار دولار أميركي، أي زيادة بنسبة 5 بالمئة من 19.6 مليار دولار أميركي في العام السابق.
- دخل تشغيلي بقيمة 1.32 مليار دولار أميركي، أي زيادة بنسبة 23 بالمئة من 1.07 مليار دولار أميركي في العام السابق.
- دخل قبل تأثير تغيّر المحاسبة بقيمة 725 مليون دولار أميركي، أي زيادة بنسبة 24 بالمئة من 584 مليون دولار أميركي في العام السابق.
- تدفق نقدي حرّ بقيمة 616 مليون دولار أميركي بالمقارنة مع 69 مليون دولار أميركي في العام السابق.

قال رئيس المسؤولين التنفيذيين: "حطمت فدكس الرقم القياسي في الأرباح وولدت تدفقاً نقدياً حراً ملحوظاً خلال السنة. تعمل وحدتانا فدكس غراوند وفدكس فرايت على نحو لا مثيل له من حيث الربحية وموثوقية الخدمة. خفضت فدكس إكسبرس بشكل هائل مستويات الإنفاق وتمكّنت من تحقيق مستويات قياسية من الموثوقية في الخدمة، حتى مع تقلّص الأحجام خلال فترة اقتصادية عسيرة". وكرر رئيس المسؤولين الماليين في الشركة ألان غراف الابن هذه الملاحظات: "استفادت فدكس خلال الربع السنوي بالتقديم إلى العملاء مجموعة خدمات واسعة في مجالات حلول النقل السريع والبري والشحن وسلسلات التوريد"[93].

نتيجة لذلك، أشار المحللون إلى القبول المتزايد لاستراتيجية فدكس وموقعها في السوق. عبّر سكوت فلاور من سالومون سميث بارني عن الموضوع على النحو التالي: "تعكس زيادات الأحجام نجاح (فدكس) في استقطاب عملاء جدد... وتشير إلى تحقيق مكاسب محتملة في حصة السوق بفضل إدراك محسّن للخدمات".

وقد عززت الإنجازات المحققة مع العملاء فضائل نموذج الأعمال وقوة الاسم المتكامل. على الرغم من ركود السوق العام، زاد حجم أعمال فدكس الإجمالية في العام 2002، ولا سيما في كل من فدكس فرايت وفدكس غراوند اللتين اكتسبتا اسميهما مجدداً. وقد سجّلت هذه الأخيرة نمواً يفوق نسبة 10 بالمئة، مع نمو وحدة فدكس هوم دليفيري بأكثر من 25 بالمئة. هذه النتائج واضحة جلية وتفسر القيمة السوقية القوية التي تتمتع بها أسهم فدكس بالنسبة إلى ستاندرد أند بورز 500 (النظر إلى الرسم 11 - 3).

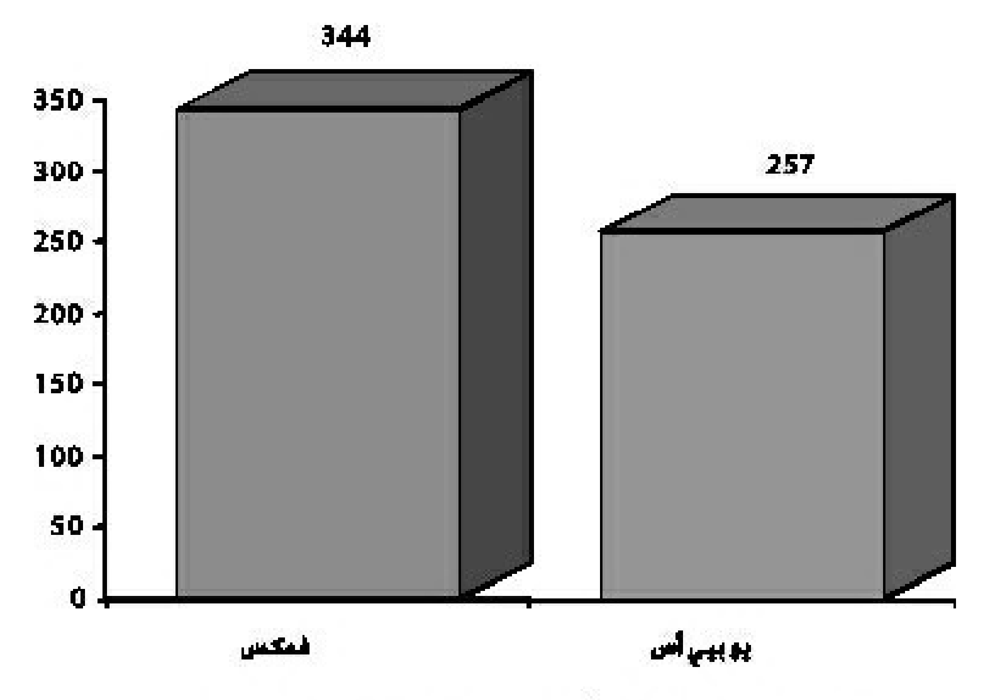


الرسم 11 - 3: قيمة فدكس السوقية (2000 - 2002).
: طومسون أناليتكس.

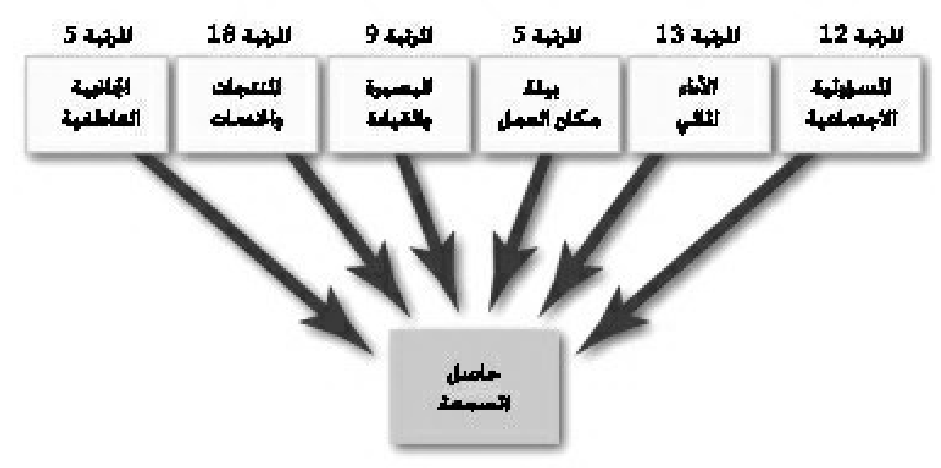
كنتيجة جزئية لحملة الاتصالات، كتب الصحافيون بإيجابية أكبر عن فدكس. يبيّن الرسم 11 - 4 نتائج تحليل المحتوى الإلكتروني لكافة المقالات الإعلامية المشيرة إلى فدكس ويو بيي أس في العام 2001. تم تصنيف محتوى المقالات الإعلامية

كإيجابية أو سلبية وجمعها ضمن مؤشر لصافي التأثيرات يعكس درجة تأثّر سمعة الشركة إيجابياً أو سلبياً بالمحتوى. تشير النتائج إلى أنّ تغطية سمعة فدكس كانت أفضل من تغطية سمعة يو بيي أس طيلة العام 1991.

وأخيراً، ارتفع مركز فدكس في عمليات المسح حول السمعة على نحو ملحوظ منذ تنفيذ حملة الاتصالات. في مسح مجلة لأكثر الشركات تقديراً عالمياً للعام 2002، احتلت فدكس المرتبة السابعة بعد أن كانت بالمرتبة 74 فقط في العام 2001. وفي المسح التي أجرته حول أكثر الشركات تقديراً في أميركا، تبوأت فدكس المرتبة الثامنة بعد أنّ كانت في المرتبة 15 في العام 2001، ممّا صنّف فدكس ضمن الشركات العشر الأبرز في كلتا اللائحتين للمرة الأولى. في مسح حول للعام 2001 الذي خضع إليه رؤساء المسؤولين التنفيذيين، تم تصنيف فدكس ولأول مرة في المرتبة الثانية والعشرين. وأخيراً في المسح الذي أجرته هاريس إنتراكتيف ومعهد السمعة في العام 2001 حول سمعة أكثر شركات أميركا ظهوراً، تم تصنيف فدكس في المرتبة الإجمالية الثامنة بعد أن كانت في المرتبة 13 في العام 2000. يلخّص الرسم 11 - 5 مركز فدكس النسبـي في مسح حاصل السمعة الذي وُجّه إلى الرأي العام في العام 2001.



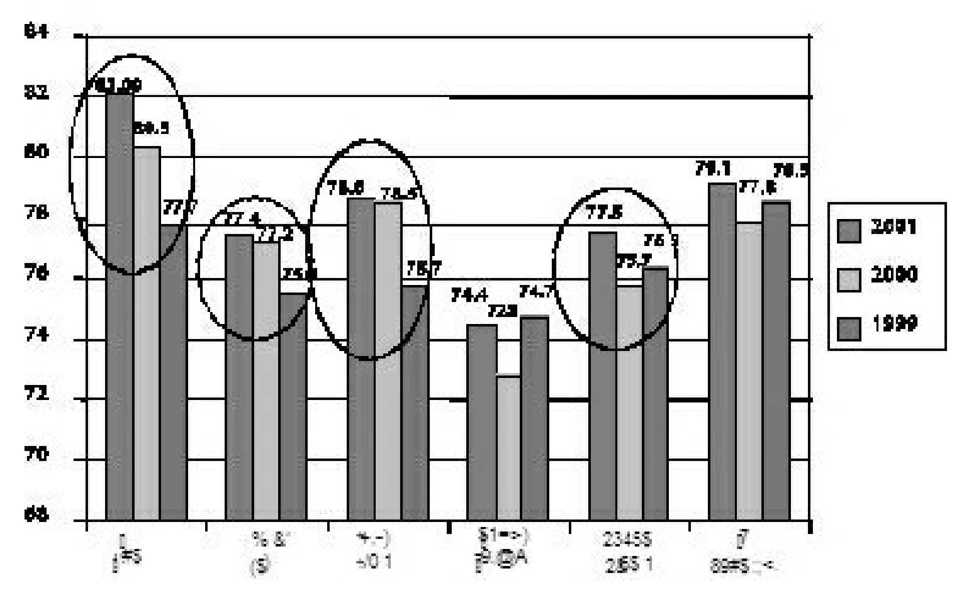
الرسم 11 - 4: نتائج تحليل المحتوى الإلكتروني لتغطية الإعلام في العام 2001.
: ديلاهاي ميديالينك/معهد السمعة



الرسم 11 - 5: تصنيف فدكس النسبـي على مستوى مختلف أبعاد مسح حاصل السمعة السنوي في العام 2001.
: هاريس إنتراكتيف/معهد السمعة.

يبيّن الرسم 11 - 6 بالتفصيل كيف تحسّنت فدكس على مستوى مختلف الأبعاد المشكّلة أساس تصنيف السمعة الذي زوّدته عينات تمثيلية للمستهلكين الأميركيين جُمعت في الأعوام 1999 و2000 و2001. في السنوات الثلاث منذ حيازة فدكس لكاليبر سيستمز، سجّلت الشركة تحسّناً ملحوظاً في تصنيفات جاذبيتها العاطفية - مدى ثقة المستهلكين بفدكس وتقديرهم لها وإعجابهم بها... وأقرّت مجلة في آذار/مارس 2002، أنّ "... فدكس قد رفعت بنجاح صورتها كناقلة جوية سريعة للأعمال بكل بساطة لتتحوّل إلى محل واحد لكافة احتياجات الشحن"[94].

بغية الاحتفال بنجاح حملة الاتصالات في توليد التقدير للشركة، أصدرت فدكس سلسلة إعلانات عالمية في العام 2002 أظهرت أنّ مصدر هذا النجاح هو عائلة موظفي فدكس. يبيّن الرسم 11 - 7 نسخة عن الإعلان الجذاب عاطفياً باللغة الفرنسية. أخبرت الحملة الموظفين بفعالية



الرسم 11 - 6: تصنيفات المستهلكين الأميركيين لأبعاد حاصل سمعة فدكس (1999 - 2001).



الرسم 11 - 7: سلسلة إعلانات لفدكس تحتفل بفوز موظفيها بتقدير خارجي.
: شركة فدكس.

عن نجاح استراتيجية توسّع فدكس المخططة فضلاً عن تقدير هذا التنفيذ الناجح من قبل أصحاب العلاقة المعنيين الخارجيين. ما من شكّ أنّ فدكس عززت أعمالها بحيازة عدّة أصول مادية في غضون سنوات قليلة. غير أنّها ردّت أيضاً على تحديات

الاتصالات التي شكلها دمج هذه الأصول في عالم متماسك، وبالتالي تمكّنت من بناء رأسمال سمعة قيم لجميع أصحاب العلاقة المعنيين بها.

كيف تحتل شركة مكان الصدارة؟

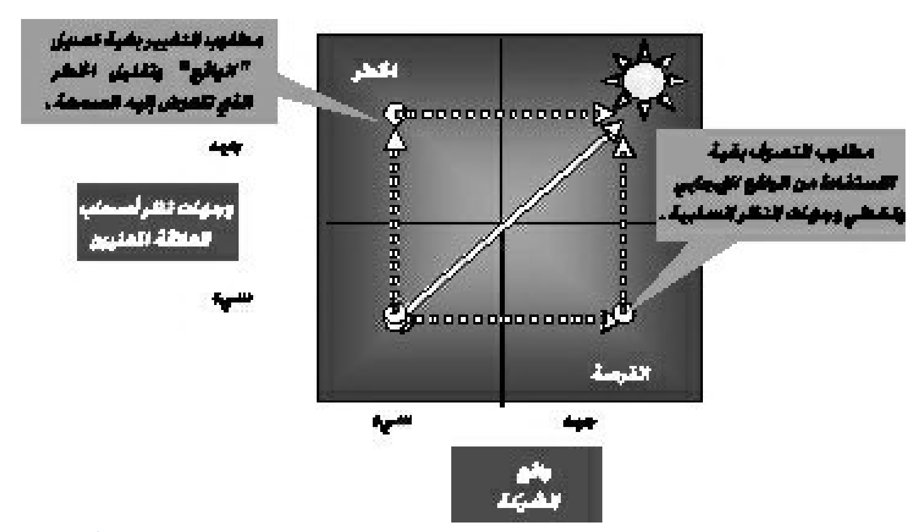
تشكّل تجربة فدكس خير دليل على عدّة عناصر رئيسية مضمّنة في عملية تطوير سمعة رابحة للشركات. نقترح ثلاثة دروس أساسية.

الدرس الأول: يجب التدقيق في إدارة السمعة وتتبعها

على الرغم من الإغراء على التصرّف بسرعة، غالباً ما يفيد إطلاق مبادرات تركّز على السمعة من دون تحديد موقعك أولاً. تبدأ إدارة السمعة الفعالة بدراسة وجهات نظر أصحاب العلاقة المعنيين بمن فيهم الموظفون والرأي العام والمجموعات الخارجية المعنية بتشغيلات الشركة. يمكن أن يكون التدقيق كمياً أو نوعياً. قد تساعد البيانات الكمية على تحديد الثغرات الإشكالية في وجهات نظر مجموعات أصحاب علاقة معنيين بدقة أكبر. غير أنّ التدقيق النوعي الذي يُجرى بواسطة مقابلات على مستوى الإدارة وأصحاب العلاقة المعنيين قد يساعد في إظهار حدود نطاق السمعة.

يجب مطابقة تدقيق السمعة مع تدقيق الاتصالات - تقييم واقع الشركة - أي ما تقوله الشركة فعلياً ومدى فعالية نقل هذه الإعلانات بواسطة كافة قنوات الاتصالات المتوفّرة. يهدف تدقيق الاتصالات إلى تحديد أسلوب تكلّم الشركة مع أصحاب العلاقة المعنيين ومدى فعالية كلامها. كما ويزوّد التدقيق أساساً لتتبّع النتائج باستمرار.

إنّ وضع وجهات نظر أصحاب العلاقة المعنين جنباً إلى جنب مع الاتصالات الفعلية يزوّد موادَّ أولية لتحليل الثغرة - أي النظر في درجة تراصف وجهات النظر حول الشركة مع واقع الشركة. يصف الرسم 11 - 8 جوهر التحليل الذي يقترحه فضلاً عن تضمينات التغيير التي تنشأ منه. من ناحية، إذا تخطى الواقع وجهات نظر أصحاب العلاقة المعنيين، يكمن تحدي الشركة في تحسين اتصالاتها - في نشر الخبر. من ناحية أخرى، إذا كانت وجهات النظر أفضل من الواقع، تكون الشركة في وضع خطر وينقسم التحدي الذي تواجهه إلى محورين: أولاً، إطلاق مبادرات أساسية مصممة لتحسين واقع الشركة وتخفيف الخطر الذي تتعرّض إليه سمعة الشركة، وثانياً، نقل التغيّرات المحدثة على نحو مندفع.



الرسم 11 - 8: تحليل الثغرة: هل يتطابق واقع الشركة مع وجهات نظر أصحاب العلاقة المعنيين؟

الدرس الثاني: تنبع السمعة من الداخل

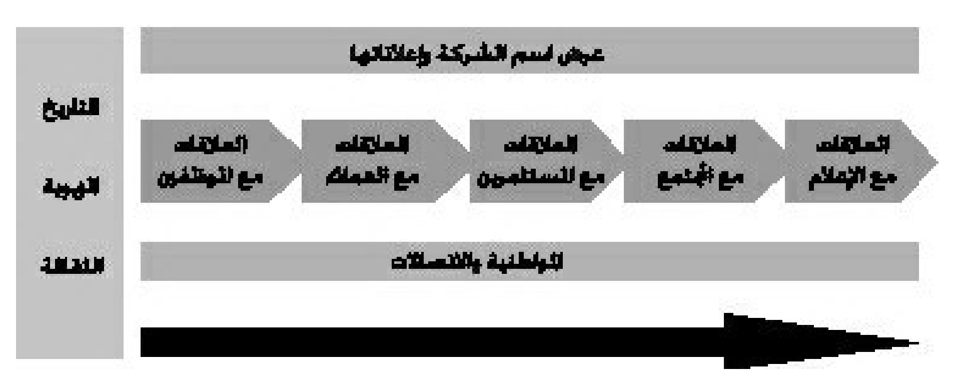
على عكس المفاهيم المدروسة حول الموضوع، لا تُصنّع سمعة الشركة بالجملة من قبل موظفي اتصالات مبدعين يسعون إلى اكتساب موطئ قدم استراتيجي في القسم التنفيذي. بل هي ما يسميه العلماء - انعكاس لأنشطة الشركة ومبادراتها في نظر أصحاب العلاقة المعنيين. بالتالي، فهي تنبع من الداخل - انعكاسات وتشويهات جزئية لوجهات نظر المستثمرين والرأي العام والشركاء حول تاريخ الشركة وحضارتها واستراتيجيتها ومكان عملها وممارساتها وبنيتها.

يتطلب بناء سمعة شركة أو إعادة بنائها كما فعلت فدكس، تطبيق اتجاه استراتيجي جديد أكثر بكثير من علاقات عامة أو إعلانات محافظة. فيتضمّن تغييراً جذرياً في تركيبة الشركة الثقافية. لهذا السبب اكتسبت مبادرات السمعة هذا القدر من الظهور في السنوات الأخيرة: لا يمكن تصنيفها ضمن المجال التقليدي لموظفي الاتصالات المتخصصين. وتتطلب بثبات بذل جهود معاونة في مختلف مجالات الشركة متعددة الوظائف. كما يبيّن الرسم 11 - 9، يعني ذلك طرح العلاقات التي تقيمها الشركة مع أصحاب العلاقة المعنيين بغية تحديد قلب الشركة النابض المرسّخ في تاريخها وهويتها وثقافتها واستراتيجيتها. وعلى نحو متناقض، يعني بناء السمعة تحديد العناصر التاريخية وعناصر الهوية والعناصر الثقافية والعناصر الاستراتيجية التي تجعل الشركة مختلفة بتميّز عن منافسيها في السوق وإيجاد سبل للتعبير عن هذه الاختلافات في الاتصالات والمبادرات المتكاملة التي تعالج مصادر قلق أصحاب العلاقة المعنيين من موظفين وعملاء ومستثمرين ومجتمعات وإعلام.

الدرس الثالث: يجب اكتساب السمعة مرة بعد مرة

السمعة ليست أمراً تحققه مرة واحدة ومن ثم تنساه، على الرغم من أن هذا التفكير مغرٍ. فيما تعيد الشركات استخدام أصولها الثابتة بانتظام بغية الردّ على ظروف المنافسة الجديدة، وفيما يغيّر المدراء اتجاه شركاتهم الاستراتيجي، إن

داخلياً أو عن طريق الدمج، عليهم العمل بكد للمحافظة على التراصف بين البصائر والاستراتيجيات الجديدة التي يسعون إليها وثقافات الشركات الموجودة التي تقاوم التغيير. حين تم نشر نتائج حاصل السمعة السنوي للعام 2002 في صحيفة



الرسم 11 - 9: اكتشاف الجذور الداخلية لسمعة الشركة.

بتاريخ 12 شباط/فبراير 2003، كانت فدكس قد خسرت بعضاً من تصنيفها بالمقارنة مع العام 2001. وكانت قد تراجعت أمام منافسها شركة يو بيي أس التي قد منحت إعلاناتها واتصالاتها ومبادرات مكان عملها القوية ظهوراً ومصداقية للشركة طيلة العام 2002. لم تتراجع فدكس كثيراً بل كانت يو بيي أس قد قفزت قفزة جريئة نحو الأمام. من الواضح أنّ السمعة نسبية ويجب اكتسابها باستمرار وبالمنافسة.

****

ما قد شدد عليه كتاب هو وجوب إدراك الشركات التأثير القوي والمقيِّد الذي يملكه أصحاب العلاقة المعنيين على نجاح مبادراتها في نهاية المطاف. السمعة أصل غير ملموس ينتمي إلى الجزء المتغيّر من ميزانياتها. لكن كما حاولنا إظهاره خلال هذا الكتاب، تشكّل السمعة مدى قبول استراتيجية الشركة في السوق وبالتالي النتائج المالية التي تسجّلها. أثبتت فدكس نفاذ بصيرتها ووعيها لهذا التأثير، وتلقى موظفو اتصالات فدكس دعم الإدارة العليا في تخطيط مبادراتهم المتكاملة وتنفيذها.

على قرّاء التفكير ملياً في هذه الدروس فيما يبنون سمعتهم. على أمل أننا كنا مصدر إلهام لهم.

انتهى

---

[1] Stakeholders are «groups or individuals who can affect, or are affected by, the achievements of an organization's mission.» R. E. Freeman, Strategic Management: A Stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984, p. 52.

[2] T. J. Brown, «Corporate Associations in Marketing: Antecedents and Consequences.»

.Corporate Reputation Review, 1(3), 1998: 215-233
[3] A. Chatterjee, M. E. Jauchius, H.-W. Kaas, & A. Satpathy, «Reviving Up Auto Branding.» .The McKinsey Quarterly, 1, 2002: 134-144
[4] M. E. Goldberg & J. Hartwick, «The Effects of Advertiser Reputation and Extremity of .Advertising Effectiveness.» Journal of Consumer Research, 17, 1990: 172-179
[5] T. J. Brown & P. A. Dacin, «The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses.» Journal of Marketing, 61, 1997: 68-84. See also K. L. Keller & D. A. Aaker, «The Impact of Corporate Marketing on a Company's Brand Extensions.» Corporate Reputation .Review, 1(4), 1998: 356-378
[6] The Conference Board, «Engaging Your Employees Through Your Brand.» Report 1288, .February 2001
[7] C. J. Fombrun & C. B. M. Van Riel, «The Reputational Landscape.» Corporate Reputation .Review, 1(1), 1997: 5-13
[8] .M. Boyle, «So Where Do MBAs Want to Work?» Fortune, April 16, 2001: 408
[9] I. Wiley, «BBC Tops News List as Ideal Employer: Big Brands Dominate Survey of graduates.» The Guardian, March 16, 2002: 3
[10] M. E. McCombs & D. L. Shaw, «The Agenda-setting function of Mass Media.» Public .Opinion Quarterly, 1972: 176-187
[11] Jim Naughton, «No Newsroom is an Island.» February 2000. .Online:http://www.poynter.org/Research/lm/lm_jbvisland.htm
[12] .New York Times, May 26, 2002, p. C-1
[13] .Quoted by P. Martin, «Who Pays the Piper?» Financial Times, May 20, 2002: 11
[14] Barber, Lehavy, McNichols, & Trueman, «Prophets and Losses: Reassessing the Returns to .Analysts' Stock Recommendations.» Research Paper 1692, Stanford Graduate School of Business, 2001
[15] Michaely & Womack, «Conflict of Interest and the Credibility of Underwriter Analyst Recommendations.» Online: .http://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/kent.womack/workingpapers/bost.pdf
[16] V. Rindova & S. Kotha, «Continuous ÔMorphing': Competing through Dynamic Capabilities, .Form and Function.» Academy of Management Journal, 44(6), 2001: 1261-1281
[17] J. E. Dutton, & J. M. Dukerich, «Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in .Organizational Adaptation.» Academy of Management Journal, 34(3), 1991: 517-554
[18] S. G. Bharadwaj, «Industry Structure, Competitive Strategy, and Firm-Specific Intangibles as Determinants of Business Unit Performance: Towards an Integrative Model.» Texas A&M University, .Ph.D. Dissertation, DAI-A 55/07, 1995
[19] J. B. McQuire, T. Schneeweis, & B. Branch, «Perceptions of Firm Quality: A Cause or .Result of Firm Performance,» Journal of Management, 16(1), March 1990: 167-181
[20] C. J. Fombrun & M. Shanley, «What's in a Name? Reputation Building and Corporate .Strategy.» Academy of Management Journal, 33(2), 1990: 233-250
[21] C. J. Fombrun, N. A. Gardberg, & M. L. Barnett, «Opportunity Platforms and Safety Nets: .Corporate Citizenship and Reputational Risk.» Business and Society Review, 105(1), 2000
[22] B. Brown, «Do Stock Market Investors Reward Companies with Reputations for Social .Performance?» Corporate Reputation Review, 1(3), 1998: 271-280
[23] J. R. Gregory, «Does Corporate Reputation Provide a Cushion to Companies facing Market .Volatility? Some Supportive Evidence.» Corporate Reputation Review, 1(3), 1998: 288-290
[24] R. K. Srivastava, T. H. McInish, R. A. Wood, & A. J. Capraro, «The Value of Corporate .Reputation: Evidence from the Equity Markets.» Corporate Reputation Review, 1,1997: 62-68
[25] E. L. Black, T. A. Carnes, & V. J. Richardson, «The Market Valuation of Corporate .Reputation.» Corporate Reputation Review, 3(1), 2000: 31-41
[26] C. J. Fombrun, Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Cambridge, MA: .Harvard Business School Press, 1996

[27] C. J. Fombrun, Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Cambridge, MA: .Harvard Business School Press, 1996

[28] G. Khermouch, «The Best Global Brands; BusinessWeek and Interbrand Tell You What .They’re Worth.» Business Week, August 5, 2002: 92

[29] R. F. Knight & D. J. Pretty, «Corporate Catastrophes, Stock Returns, and Trading Volume.» .Corporate Reputation Review, 2,(4), 1999: 363-381

[30] J. R. Gregory, «Does Corporate Reputation Provide a Cushion to Companies facing Market .Volatility? Some Supportive Evidence.» Corporate Reputation Review, 1(3), 1998: 288-290

[31] P. K. Chaney & K. L. Philipich, «Shredded Reputation: The Cost of Audit Failure.» Working .Paper, Vanderbilt University, 2003

[32] For interested readers, we have appended a note at the end of this chapter that describes in .greater detail the methodology that guided our research

[33] Even Mr. Welch fell victim to public outrage in 2002 following revelations of retirement perks awarded by General Electric judged as unseemly by many critics and uncovered during his high .profile divorce proceedings

[34] A number of major media publish corporate ratings on a regular basis. Fortune’s annual survey of America’s Most Admired Companies (AMAC) is probably the best known of these and has spawned a small industry of followers in publications such as the Financial Times, Asian Business, and the Far Eastern Economic Review. Social ratings agencies like the former Council on Economic Priorities and investment funds like Kinder, Lydenberg, & Domini (KLD) also rate companies on their .social performance

[35] Academics conducting research on corporate reputations have relied heavily on practitioner ratings in their modeling efforts, particularly the Fortune AMAC and KLD ratings. Although everyone routinely acknowledges many limitations to the data, most also acknowledge that it has been difficult to develop a valid, standardized database of corporate reputational ratings (see Corporate Reputation Review, Vol.1, 1997). Unfortunately, the result has been a patchwork quilt of analyses whose inconsistent findings are invariably blamed on methodological shortcomings attributable to measurement .issues. Hence our effort with Harris Interactive to systematize the measurement process

[36] C. J. Fombrun, N. A, Gardberg, & J. M. Sever, «The Reputation Quotient: A Multi-.Stakeholder Measure of corporate reputation.» Journal of Brand Management, 2000: 241-255

[37] C. Fombrun, Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Cambridge, MA: .Harvard Business School Press, 1996

[38] C. J. Fombrun & V. Rindova, «Reputation Management in Global 1000 Firms: A .Benchmarking Study», Corporate Reputation Review, 1(3), 1998: 205-214

[39] We were inspired to call this empirical measure the «expressiveness quotient» based on our work with M. J. Hatch and M. Schultz, editors of The Expressive Organization, Cambridge: Oxford .University Press, 2000

[40] See the study reported by A. Smidts, A. Pruyn, & C. B.M. Van Riel, «The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification.» Academy .of Management Journal, 44(5), October 2001: 1051-1062

[41] A. Ries & L. Ries, The Fall of Advertising and the Rise of PR, New York, HarperCollins, .2002

[42] .BusinessWeek, August 5, 2002

[43] Research shows that consumers have a limited capability to store names in memory. On average, people can mention only five to seven company names spontaneously. High top-of-mind awareness indicates a high degree of cognitive elaboration by the public and suggests that the company .is more likely to be evaluated by consumers on multiple criteria

[44] M. Schultz, K.U. Nielsen, & S. Boege, «Denmark: Nominations for the Most Visible .Companies for the Danish RQ,» Corporate Reputation Review, 4(4), Winter 2002: 327-336

[45] K. MacMillan, K. Money, & S. Downing, «United Kingdom: Best and Worst Corporate

ReputationsÑNominations by the General Public,» Corporate Reputation Review, 4(4), Winter 2002: .374-384
[46] M. Schultz, K.U. Nielsen, & S. Boege, «Denmark: Nominations for the Most Visible Companies for the Danish RQ,» Corporate Reputation Review, 4(4), Winter 2002: 327-336.
[47] Italy seems to be an exception regarding the balance between national and international nominations. Forty percent of all nominated firms in Italy were non-Italian. As our colleague Davide Ravasi at Bocconi University suggests, a possible explanation is that many Italian firms are conglomerates that are above all known for their products and not so much for the holding companies that link them together (see D. Ravasi, «Italy: Analyzing Reputation in a Cross-National Setting,» Corporate Reputation Review, 4(4), Winter 2002: 354-361).
[48] D. Ravasi, «Italy: Analyzing Reputation in a Cross-National Setting,» Corporate Reputation Review, 4(4), Winter 2002: 354-361.
[49] N. Gardberg & C. Fombrun, «Overcoming the Liability of Foreignness,» Academy of Management Review, forthcoming, 2003.
[50] The agenda-setting effect of the media was developed by Max McCombs and his colleagues, and has been well-documented in the political literature. Craig Carroll's doctoral dissertation relies on these data to test and confirm that this effect also holds in the corporate sector.
[51] Note, however, that since reputations are cumulative buildups of attractiveness in the marketplace, a better analysis would involve examining the cumulative advertising expenditures of these companies over a longer time periodÑ10 years, say. If we assume, however, that most of these companies make relatively stable advertising commitments year in and year out, then the past year budget is an adequate indicator, and we can indeed conclude a limited effect of advertising on consumer-based reputations.
[52] H. Oshuda, Toyota, http://www.toyota.co.jp/en/ci.html, December 2002.
[53] H. Oshuda, Toyota, http://www.toyota.co.jp/en/ci.html, December 2002.
[54] McDonald's Corporation, http://www.mcdonalds.com/corporate/social/index.html, December 2002.
[55] McDonald's Corporation, http://www.mcdonalds.com/corporate/social/index.html, December 2002.
[56] A Century of Innovation, The 3M Story, http://www.3m.com/about3m/century/3M_COI_Book.pdf.
[57] J. A. Edell & R. Staelin, «The information processing of pictures in print advertisements,» Journal of Consumer Research, 10(1), 1983: 45-61.
[58] C. B. M. Van Riel, (2000), «Corporate Communication. Orchestrated by a Sustainable Corporate Story.» In M. Schultz, M. J. Hatch, & M. H. Larsen, The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand, Oxford University Press: 157-182.
[59] P. O. Berg & P. Gagliardi, «Corporate Images: a Symbolic Perspective of the Organization-Environment Interface,» paper presented at SCOS Conference on Corporate Images, Antibe, France, June 16-29, 1985.
[60] Y. H. Lee & C. Mason (1999), «Responses to Information Incongruency in Advertising: The Role of Expectancy, Relevancy, and Humor,» Journal of Consumer Research, 26 (2): 156-169.
[61] A. W. & B. L. Smith (2001), «Assessing Advertising Creativity Using the Creative Product Semantic Scale,» Journal of Advertising Research, 41 (6): 27-34.
[62] S. A. Cone (1996), «How KeyCorp Competes with Breakthrough Marketing,» Journal of Retail Banking Services, 18 (2): 11-15.
[63] Malcolm Gladwell, The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference, Boston: Little Brown & Co., 2000.
[64] S. Rosen, «The Economics of Superstars,» American Economic Review, 1981.
[65] R. Frank & P. Cook, The Winner Take All Society. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1996.

[66] R. F. Knight & D. J. Pretty, «Corporate Catastrophes, Stock Returns, and Trading Volume,» Corporate Reputation Review,2(4), Fall 1999: 363-378.
[67] J. R. Gregory, «Does Corporate Reputation Provide a Cushion to Companies Facing Market Volatility? Some Supportive Evidence,» Corporate Reputation Review, 1(3), Spring 1998: 288-290.
[68] S. Albert & D. A. Whetten (1985), «Organizational Identity.» In L. L. Cummings & B. I. M. Staw (eds.), Research in Organizational Behavior, 7, 263-295.
[69] C. Caroll & C. B. M. van Riel, «We who are many form one body: Organizational identification and the impact of multiple perceptions of identity and image in a global policy setting organization.» Paper presented at the Academy of Management Conference in Washington DC, USA, August 2000.
[70] www.shell.com.
[71] C. J. Fombrun & V. Rindova, «The Road to Transparency: Reputation Management at Royal Dutch Shell.» In M. Schultz, M. J. Hatch, & M. Larsen (eds.), The Expressive Organization, Oxford, 2001, 77-96.
[72] Investors Chronicle, 24, October 1997.
[73] A. De Geus, The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment, Boston: Harvard Business School Press, 1997.
[74] J. C. Collins & J. L. Porras, Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies, New York: Harper Business, 1994.
[75] C. van Riel & J. J. van Hasselt (2002), «Conversion of Organizational Identity Research Findings into actions,» in Bertrand Moingeon & Guillaume Soenen (eds.), Corporate and Organizational Identities, London: Routledge, 156-174.
[76] M. W. Eysenck & M. T. Keane, Cognitive Psychology, East Sussex: Lawrence Erlbaum Associates, 1990.
[77] D. Tjosvold, «Participation: A Close Look at Its Dynamics.» Journal of Management, 13(4), 1987: 739-50.
[78] A. J. Czaplewski, J. M. Ferguson, & J. F. Milliman, «Southwest Airlines: How Internal Marketing Pilots Success,» Marketing Management, 10(3), 200, 14-17.
[79] As William Pollard of ServiceMaster says, «In this new world of work we have found that people want to contribute to a cause, not just earn a living. When we create alignment between the mission of the firm and the cause of its people, we unleash a creative power that results in quality service to the customer and the growth and development of the people who do the serving. People find meaning in their work. The mission becomes an organizing principle of effectiveness.» C. W. Pollard, «Mission as an Organizing Principle,» Leader to Leader, 16, Spring 2000. Available: http://www.pfdf.org/leaderbooks/l2l/spring2000/pollard.html.
[80] C. J. Fombrun, Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, Cambridge, MA: Harvard Business School Press. 1996.
[81] Sandeep Patel and George Dallas. «Transparency and Disclosure: Overview of Methodology and Study Results», Standard & Poor, proprietary evaluation of transparency and disclosure practices at over 1,500 companies, October 16 2002. All citations in this section are to this document.
[82] «Bittter Pill for Glaxo,» The Business, May 25-27, 2003, 9.
[83] Risk Library, Committees at the Bank for International Settlements (BIS), http://newrisk.ifci.ch/145360.htm, November 2002.
[84] N. Klein, Fences and Windows: Dispatches from the Front Lines of the Globalization Debate, New York: St. Martin’s Press, 2002, 14-15.
[85] «Wholesome Fries,» The New York Times, September 16, 2002.
[86] L. Gaines-Ross. See also J. Porac, J. Wade et al., «Hitch Your Wagon to a CEO-StarÉ,» Corporate Reputation Review, 1, 1997.
7 C. Fombrun, «What is Corporate Citizenship.» In N. M. Tichy and A. R. McGill, Global

.Corporate Citizenship, New York: Wiley & Sons, 1997

[88] R. L. Dunbar & D. Ahlstrom, «Seeking the Institutional Balance of Power: Avoiding the .Power of a Balanced View,» Academy of Management Review, 20(1), 1995, 171-192

[89] .Interview with Pieter Schaffels, vice president, Philips, January 23, 2003

[90] .H. Gardner, Extraordinary Minds. New York: Perseus, 1998

[91] This chapter benefited from extensive contributions by Bill Margaritis and his team of communications professionals at FedEx. We are extremely grateful for their collaboration here with the .Reputation Institute's initiatives

[92] James S. Watson, Presentation to Goldman Sachs 18th Annual Transportation Conference, .February 5, 2003

[93] Source: .http://www.fedex.com/us/investorrelations/financialinfo/financialreleases/Q4FY02.html?link=4

[94] Fortune, March 4, 2002